

Rapport annuel 2025



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





Vérificateur général
de Gatineau

Gatineau, le 25 août 2026

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

Objet : Rapport annuel 2025 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 2025.

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

Partie 1	Observations de la vérificatrice générale	1
Partie 2	Présentation du Bureau du vérificateur général de Gatineau	8
Partie 3	Audit financier	10
Partie 4	Audits de performance	13
	A. Mission d'audit de performance portant sur l'utilisation efficiente des véhicules de police dans un contexte d'urgence	14
	1. Sommaire	15
	2. Contexte	17
	3. Objectif et portée de l'audit	22
	4. Résultats de l'audit	24
	5. Conclusion	69
	B. Mission d'audit de performance portant sur l'octroi des contrats	73
	1. Sommaire	74
	2. Contexte	76
	3. Objectif et portée de l'audit	82
	4. Résultats de l'audit	83
	5. Conclusion	96
	C. Mission d'audit de performance portant sur la gestion des projets d'infrastructure d'envergure	103
	1. Sommaire	104
	2. Contexte	106
	3. Objectif et portée de l'audit	116
	4. Résultats de l'audit	119
	5. Conclusion	163



D. Mission d'audit de performance portant sur le processus d'inspection des bâtiments	174
1. Sommaire	175
2. Contexte	176
3. Objectif et portée de l'audit	179
4. Résultats de l'audit	181
5. Conclusion	202
E. Mission d'audit de performance portant sur la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés	210
1. Sommaire	211
2. Contexte	212
3. Objectif et portée de l'audit	215
4. Résultats de l'audit	217
5. Conclusion	225
Partie 5 Reddition de comptes	229
A. Conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes	230
1. Contexte	231
2. Objectif et portée du mandat	232
3. Résultats	234
4. Recommandations	236
B. Suivi annuel des recommandations	238
1. Processus de suivi des recommandations	239
2. Taux d'application des recommandations	240
3. Suivi détaillé des recommandations	243
Partie 6 Rapport d'activités de la vérificatrice générale	260
Annexe A Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)	266
Annexe B Plan stratégique – Comparaison des cibles et des résultats	274



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 afin de fournir aux élus et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion de leur ville. En vertu de cette loi, 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 de Gatineau et de toute personne morale qui est assujettie aux règles contractuelles municipales. La vérification des comptes et affaires de la Ville comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité ainsi que la vérification de performance.

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 vérifications pour l'exercice se terminant le 31 décembre précédent.

Audits de performance

Cette section de mon rapport me permet de faire un retour sur les travaux réalisés au cours de la dernière année et de faire ressortir certains éléments importants.

Utilisation efficiente des véhicules de police dans un contexte d'urgence

J'ai constaté dans le cadre de cet audit que les délais pour répondre aux appels les plus urgents se situent près des cibles établies, mais que des écarts subsistent à certains moments de la journée, notamment pendant certaines périodes de transition de quarts. Pour les appels urgents de priorité plus faible, aucune cible n'est établie et les délais peuvent être longs et variables.

La variabilité des délais peut notamment s'expliquer par le classement initial des appels qui évolue pendant leur traitement et le choix de l'unité dépêchée, ainsi que par le choix du trajet utilisé pour se rendre sur les lieux de l'intervention qui ne repose pas sur une optimisation du temps de parcours.

J'ai observé que moins de véhicules sont disponibles sur le territoire pour répondre aux appels lorsque les patrouilles sont organisées en duo. Des charges de travail plus importantes dans certains secteurs peuvent aussi affecter la rapidité de réponse des équipes affectées aux appels d'urgence dans certaines zones concernées prévues au plan de patrouille du Service de police.

J'ai également observé que le suivi de l'état et de la mise hors service des véhicules de patrouille n'est pas pleinement adéquat, limitant ainsi la gestion des véhicules disponibles et la couverture du territoire gatinois.

J'ai finalement constaté qu'un éclairage insuffisant et une vidéosurveillance et des barrières d'accès qui ne sont pas idéales peuvent affecter le départ efficace des véhicules des postes de police. De plus, j'ai relevé au cours de mes travaux que le programme de formation offert aux patrouilleurs et portant sur la conduite en urgence est incomplet et insuffisant.

Certaines mesures permettant d'atténuer les constatations incluses dans mon rapport ont déjà été mises en place.

Octroi des contrats

Lors de mon audit, j'ai constaté que les règlements, directives et procédures ne sont ni clairement définis ni mis à jour. Ils contiennent des incohérences, des ambiguïtés et des redondances qui peuvent entraîner une application complexe et irrégulière des règles de gestion contractuelle. Certains enjeux relevés au cours de mon audit sont liés à un manque de formation et d'application rigoureuse du processus de gestion contractuelle par les services requérants, ce qui augmente le risque de non-conformité.

J'ai constaté que les responsabilités et rôles respectifs des services requérants et du Service de l'approvisionnement responsable (SAR) encadrant le processus de gestion contractuelle, décrits dans la procédure concernant l'acquisition de biens et de services, sont imprécis et incomplets. De plus, le SAR peine à exercer pleinement son rôle de soutien en raison d'une culture organisationnelle où la collaboration interservices constitue un enjeu. La perception des services requérants voulant que l'intervention des services centraux porte atteinte à leur autonomie est susceptible de contribuer à cette culture.

Les gestionnaires du SAR effectuent une revue partielle des dossiers contractuels en se concentrant principalement sur les documents d'appel d'offres de plus de 25 000 \$, ce qui pourrait expliquer certaines irrégularités observées lors de mes travaux, par exemple que les dossiers contractuels contiennent parfois des documents en double et sont incomplets, ce qui nuit à l'efficacité des recherches et des demandes d'accès à l'information.

Mes procédures d'audit ont finalement relevé que l'absence de centralisation du processus de création de fournisseurs augmente le risque de paiement en double de certaines factures.

Gestion des projets d'infrastructure d'envergure

J'ai audité dans le cadre de ce mandat quatre projets réalisés ou en cours de réalisation : le Centre Slush Puppie (d'une valeur de 137 M\$, livré en 2021), la bibliothèque Lucy-Faris (d'une valeur de 59 M\$, livré en 2026), le quartier général du Service de police (d'une valeur de 187 M\$, approuvé en 2024) et le complexe multifonctionnel de l'ouest (d'une valeur de 239 M\$, approuvé en 2024).

J'ai observé que la gouvernance des projets présente des lacunes notables, ce qui limite la capacité des responsables à exercer une supervision proactive et efficace de l'évolution des projets. Les plans directeurs sont incomplets pour traduire les orientations stratégiques en besoins précis et sont souvent définis en cours de planification plutôt qu'en amont, entraînant des ajustements majeurs, des délais et des surcoûts.

Au moment de l'approbation des projets, les élus ne reçoivent pas toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. Les risques, s'ils sont identifiés, ne font l'objet d'aucun suivi structuré et ne sont pas traduits en montants probables dans le budget du projet.

La documentation des projets est parfois incomplète ou absente, ce qui compromet la traçabilité des décisions et la continuité des activités de gestion lors des transitions de personnel. J'ai également observé que les équipes de projets sont insuffisantes pour assurer une planification et une surveillance des travaux optimales, augmentant le risque d'erreurs, de glissement d'échéanciers et de dépassements budgétaires, ainsi que d'une dépendance induite envers les chefs de projet.

Les initiatives récentes mises en œuvre par la Ville témoignent d'une volonté de renforcer ses pratiques. Ces pratiques devront toutefois s'accompagner d'un réel engagement à instaurer une culture de rigueur et de reddition de comptes adéquate afin de livrer des infrastructures répondant aux besoins de la population, dans le respect des coûts, des échéanciers et du principe de saine gestion des fonds publics.

Processus d'inspection des bâtiments

J'ai constaté au cours de mon audit l'absence de mesures ciblées permettant d'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables. Certaines méthodes de travail utilisées ne sont pas optimales et le mécanisme de surveillance de la performance utilisée ne peut ni mesurer ni évaluer adéquatement l'efficacité des activités d'inspection des bâtiments.

J'ai également observé que le rôle et les responsabilités de la division Inspection au sein du Service de l'urbanisme et du développement durable (SUDD) sont insuffisamment détaillés et précis, que le processus d'amélioration continue est absent et que la coordination en temps opportun des inspections est déficiente en dépit d'une priorisation, d'une planification et d'une répartition bien maîtrisées.

Mes procédures d'audit ont démontré de surcroît que les dossiers d'inspection ne sont pas tous complets et suffisamment documentés, et que le programme de formation continue est déficient, non structuré et non adapté aux besoins des inspecteurs et de leurs gestionnaires.

Bien que le logiciel utilisé par les inspecteurs présente des fonctionnalités pertinentes, la réalisation de certaines tâches requiert de nombreuses manipulations, qui peuvent accroître le risque d'erreurs. De plus, les fonctionnalités offertes par le logiciel ne sont pas exploitées à leur plein potentiel et ne permettent pas une standardisation des inspections. Finalement, j'ai constaté que la reddition de comptes effectuée ne permet pas la surveillance adéquate des résultats d'inspection des bâtiments.

Gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés

À la fermeture de son exercice financier, l'excédent de fonctionnement à des fins fiscales de la Ville est porté à l'excédent de fonctionnement non affecté et est réparti par la suite à des fins générales ou particulières, conformément à la Politique numéro PO-057 concernant la gestion des excédents de fonctionnement.

J'ai constaté au cours de mon audit que la PO-057 n'est pas à jour, qu'elle manque de clarté et ne respecte pas la législation en vigueur, ce qui augmente les risques d'adoption de décisions non conformes. De plus, aucune procédure n'encadre l'utilisation de la PO-057 afin de guider le personnel dans la gestion et la comptabilisation des transactions affectant ces postes.

Mes procédures d'audit ont également mis en évidence une compréhension inégale du processus et une maîtrise variable des concepts fondamentaux liés à la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés. De plus, des délais dans la transmission des informations demandées dans le cadre de l'audit ont contribué à soulever des préoccupations quant à la capacité des effectifs actuels à assurer une gestion optimale et exempte d'erreurs.

Finalement, la documentation transmise aux élus afin de soutenir leur prise de décision est limitée. Des incohérences dans la nomenclature des réserves financières et des autres comptes visés par mon audit compliquent de surcroît le suivi et la reddition de comptes, ainsi que l'exactitude et l'exhaustivité des données financières de la Ville.

Bilan de mandat

J'ai été nommée par le conseil municipal pour un terme de sept ans en 2017 et les élus ont accepté de prolonger mon contrat de trois ans en 2024, en conformité avec la LCV. Je quitterai donc mon poste en février 2027 et ce rapport est le dernier que je dépose. Avant d'aborder les grandes tendances et les réflexions qu'ont suscitées les audits réalisés au cours de mon mandat en tant que vérificatrice générale de la Ville de Gatineau, j'aimerais exprimer ma certitude indéniable de l'apport considérable qu'apportent les vérificateurs généraux dans le cadre de leurs fonctions à l'amélioration de la performance des activités municipales et des services aux citoyens, en apportant un regard objectif et indépendant sur la gestion des comptes et affaires des grandes villes.

Réalisations

Sans compter les audits financiers et les projets menés dans certaines composantes de la Ville, j'ai réalisé au cours de ces dix années 34 audits de performance et de conformité pour la municipalité, qui ont donné lieu à 550 recommandations. Chacun de mes rapports contient les recommandations que je juge pertinentes et cruciales pour pallier les problèmes constatés et pour lesquelles j'obtiens, sans exception, l'accord préalable des gestionnaires concernés.

Sur le plan des communications, j'ai procédé à l'élaboration d'un plan stratégique afin de guider mes efforts vers la réalisation d'audits à valeur ajoutée en conformité avec les valeurs du Bureau et nous avons modernisé notre site Web afin de le rendre plus convivial et attrayant.

Au cours de mon mandat, j'ai également procédé à la mise à jour du système de gestion de la qualité du Bureau et participé à deux inspections professionnelles menées par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec, en plus de satisfaire à toutes les exigences professionnelles requises.

Défis et opportunités

Certains défis ont marqué mon décennat, comme la mise à niveau de certaines normes d'audit requérant la refonte de notre méthodologie d'audit et certains changements législatifs qui ont donné lieu entre autres à plus de latitude dans les responsabilités du vérificateur général. Ces défis ont été professionnellement surmontés malgré la difficulté à attirer et à conserver des talents qui possèdent l'expérience et le désir de travailler dans le domaine de l'audit municipal.

Enjeux récurrents

Les audits réalisés depuis mon entrée en fonction mettent en perspective des situations problématiques communes qui émergent de l'analyse des divers sujets audités. L'objectif de cette section est de permettre à l'administration municipale de profiter de mon expertise indépendante pour examiner les causes profondes des enjeux récurrents constatés dans le cadre de mes audits, de développer des solutions avantageuses et pérennes permettant de prévenir leur récurrence dans le futur et d'être proactifs dans l'amélioration de leur gestion.

Un des enjeux relevés au cours de mon mandat est la gestion verticale par les services des processus et pratiques dont ils sont responsables, ce qui ne favorise pas une perspective globale permettant l'amélioration de l'offre de service dans son ensemble aux citoyens de Gatineau. Cette situation ne favorise pas pleinement la collaboration entre services et l'exercice du rôle de soutien fondamental des services centraux, notamment au chapitre de l'embauche, de la gestion de la relève et du développement des talents, ainsi que du suivi des coûts et des budgets.

Le second élément important que j'ai noté au cours de mes mandats d'audit est le manque de documents-cadres, de directives, de procédures et de listes de vérification complètes et pertinentes permettant de documenter les objectifs stratégiques, les rôles et responsabilités et les processus utilisés par les services relativement à la prise de décision, à la bonne marche des opérations, au contrôle de la qualité, au suivi et à la reddition de comptes qui sont utiles, entre autres, pour améliorer la cohésion du personnel, assurer la continuité efficiente des activités et restreindre la réalisation de tâches sans valeur et l'engagement de coûts supplémentaires.

Au cours de mon mandat, j'ai également constaté l'absence de planification à moyen et long terme et l'utilisation d'approches réactives plutôt que proactives. Je considère que ces choix contribuent à l'inefficience des processus opérationnels et à des coûts inutiles n'améliorant pas l'offre de service aux citoyens. À mon avis, la Ville consent trop peu à s'engager à offrir des niveaux de service établis qui répondent aux besoins réels des citoyens.

Les divers projets d'audit réalisés m'ont également permis de constater que certains systèmes informatiques sont utilisés en deçà de leur potentiel en dépit du fait que les utilisateurs principaux qui sont responsables de ces systèmes prétendent qu'ils représentent la solution unique à tous les enjeux. Finalement, les mécanismes de surveillance de la conformité avec les lois et règlements en vigueur et de reddition de comptes actuellement en place ne sont pas optimaux et exposent la Ville à des risques qui devraient être mitigés par des mesures pérennes partagées par l'ensemble des services qui constituent son administration municipale.

Mise en œuvre des recommandations

Le taux d'application de mes recommandations émises entre 2016 et 2019, comme indiqué pour la première fois dans mon rapport annuel 2020, s'élevait à 25 %. Le taux d'application est maintenant établi à 79 %, comme indiqué dans la partie 5 du présent rapport.

L'amélioration du taux d'application des recommandations formulées par mon Bureau depuis les premières années de mon mandat démontre l'intérêt appuyé de l'administration municipale envers l'amélioration continue des services municipaux. J'encourage la Ville à poursuivre ses efforts pour conserver dans la mesure du possible les échéanciers initiaux établis et poursuivre les progrès du taux d'application des recommandations des quatre années les plus récentes.

Remerciements

J'aimerais remercier mon équipe, incluant mes consultants, qui ont mené efficacement les travaux d'audit en faisant preuve de résilience dans les demandes formulées à l'administration municipale afin de ne pas exercer une pression indue sur les services et organismes audités.

J'aimerais également souligner la collaboration de la direction de la Ville et de son personnel à l'occasion des audits réalisés. De plus, j'aimerais remercier les conseillers municipaux qui m'ont accordé leur confiance au cours de cette période de dix ans, ce qui m'a permis d'effectuer un travail utile et pertinent avec professionnalisme, intégrité, respect et indépendance.

Enfin, je remercie les membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec pour nos échanges enrichissants et leur précieux soutien.

Partie 2

Présentation du Bureau du vérificateur général de Gatineau



— 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 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

Audit financier



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 573.3.5¹ lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :

1 L'article 573.3.5 de la Loi sur les cités et villes réfère aux conditions suivantes pour les organismes concernés :

- 1° il est un organisme que la loi déclare mandataire ou agent d'une municipalité;
- 2° son conseil d'administration doit, en vertu des règles qui lui sont applicables, être composé majoritairement de membres d'un conseil d'une municipalité ou de membres nommés par une municipalité;
- 3° son budget est adopté ou approuvé par une municipalité;
- 4° son financement est assuré, pour plus de la moitié, par des fonds provenant d'une municipalité et ses revenus annuels sont égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$;
- 5° il est désigné par le ministre comme organisme assujetti à ces dispositions.

- 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 2025, 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 2025, l'auditeur externe indépendant a réalisé l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau, ainsi que les états financiers de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa, de la Corporation du centre culturel de Gatineau et d'Investissement et développement Gatineau.

J'ai mené, en collaboration avec l'auditeur externe indépendant, l'audit des états financiers de la Société de transport de l'Outaouais.

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. Le rapport d'audit signé conjointement avec l'auditeur externe indépendant contenaient une opinion non-modifiée.

Partie 4

Audits de performance





Vérificateur général
de Gatineau

A.
Mission d'audit de performance portant sur
l'utilisation efficiente des véhicules de police
dans un contexte d'urgence

AP2402

21 mai 2026



1. Sommaire

- 1 Le présent audit de performance porte sur l'utilisation efficiente des véhicules de patrouille du Service de police de la Ville de Gatineau (SPVG) dans un contexte d'urgence. Il vise à évaluer les réponses et les déplacements des patrouilleurs, ainsi que les facteurs qui influencent la disponibilité des véhicules. L'audit met en relation les délais observés, l'organisation du travail, les outils utilisés et les conditions matérielles influençant l'utilisation des véhicules de patrouille et susceptibles d'affecter la rapidité d'intervention des patrouilleurs.

Situation actuelle

Problèmes et enjeux

- 2 L'audit démontre que les délais pour répondre aux appels les plus urgents se situent généralement près des cibles établies, mais que des écarts notables subsistent selon le moment de la journée. Pour les appels urgents de priorité plus faible, aucune cible n'est établie. Les délais peuvent être longs et variables, et des écarts entre les secteurs ont été constatés.
- 3 La variabilité des délais peut s'expliquer, d'une part, par la classification initiale de la nature et de la priorité de certains appels qui évoluent pendant leur traitement, nécessitant du temps additionnel pour mener les actions requises. D'autre part, le choix de l'unité dépêchée et le trajet utilisé pour se rendre sur les lieux de l'intervention ne reposent pas sur une optimisation du temps réel de parcours. Les outils disponibles soutiennent la localisation des véhicules, sans fournir de guide vers l'itinéraire le plus rapide, et les déplacements hors secteur peuvent allonger les trajets.
- 4 L'organisation opérationnelle du SPVG influence également les délais. Nous avons ainsi constaté que les périodes de transition au début des quarts ralentissent le départ des unités. De plus, lorsque les patrouilles sont organisées en duo le soir et la nuit, moins de véhicules sont disponibles simultanément sur le territoire pour répondre aux appels. Des charges de travail plus importantes dans certains secteurs peuvent aussi affecter la rapidité de réponse des équipes affectées aux appels d'urgence dans les zones concernées prévues au plan de patrouille.
- 5 La disponibilité des véhicules repose enfin sur une bonne gestion de la flotte. Le suivi de l'état et de la mise hors service des véhicules n'est pas consolidé et à jour, ce qui limite l'évaluation du nombre de véhicules réellement disponibles et des délais de remise en service. De plus, certains bris et la logistique associée à l'entretien des véhicules peuvent affecter temporairement la couverture du territoire gatinois.
- 6 L'audit relève certains enjeux de sécurité et des conditions matérielles pouvant ralentir le départ des véhicules des postes de police, soit un éclairage insuffisant ainsi qu'une vidéosurveillance et des barrières d'accès qui ne sont pas optimales. De plus, lorsque des mécaniciens ou des fournisseurs ont accès à des véhicules de patrouille, les vérifications d'antécédents judiciaires ne sont pas systématiques, ce qui peut nuire à l'assurance de l'état opérationnel attendu avant la mise en service par le personnel exclusivement autorisé. Enfin, la conduite en urgence exige des compétences à maintenir dans le temps. En l'absence d'un mécanisme structuré de maintien de ces compétences, la maîtrise des véhicules est susceptible de diminuer, ce qui peut accroître les risques d'incidents et réduire l'efficacité des déplacements.

Aspects opérationnels performants

- 7 Le SPVG dispose de cibles internes pour le temps de réponse aux appels urgents prioritaires de niveau 1 et 2, d'un cadre structuré de traitement des appels au Centre d'urgence (CU) et de certains outils de coordination concernant la localisation, la visualisation cartographique et les communications. Bien que certains éléments du processus en place gagneraient à être mieux harmonisés ou exploités, des pratiques et des équipements adéquats appuient la bonne marche des interventions liées aux appels d'urgence.

Projets en développement

- 8 Deux projets concernant le SPVG sont en cours de réalisation, soit la reconstruction du poste de police d'Aylmer et la construction du nouveau Quartier général (QG) dans le secteur de Hull. La reconstruction du poste de police d'Aylmer a débuté en août 2025 et sa livraison est prévue à l'été 2027. Le SPVG prévoit de lancer un appel d'offres à l'automne 2026 concernant le nouveau QG, d'amorcer la construction au printemps 2027 et de livrer le projet à l'automne 2029.
- 9 Le présent audit examine les incidences possibles de la conception de ces infrastructures sur la disponibilité opérationnelle prévue des véhicules et la continuité des opérations en contexte d'urgence sans évaluer la gestion de ces projets (p. ex., la gouvernance, les échéanciers, le budget, etc.) et les impacts opérationnels liés à certains choix de conception et d'aménagement des fonctions de soutien. À cet égard, l'aménagement des sites, incluant la fonction de soutien à la remise en service, le stationnement ainsi que les dispositifs de sécurisation et de contrôle d'accès sont susceptibles d'influencer la disponibilité opérationnelle des véhicules et les déplacements des patrouilleurs.

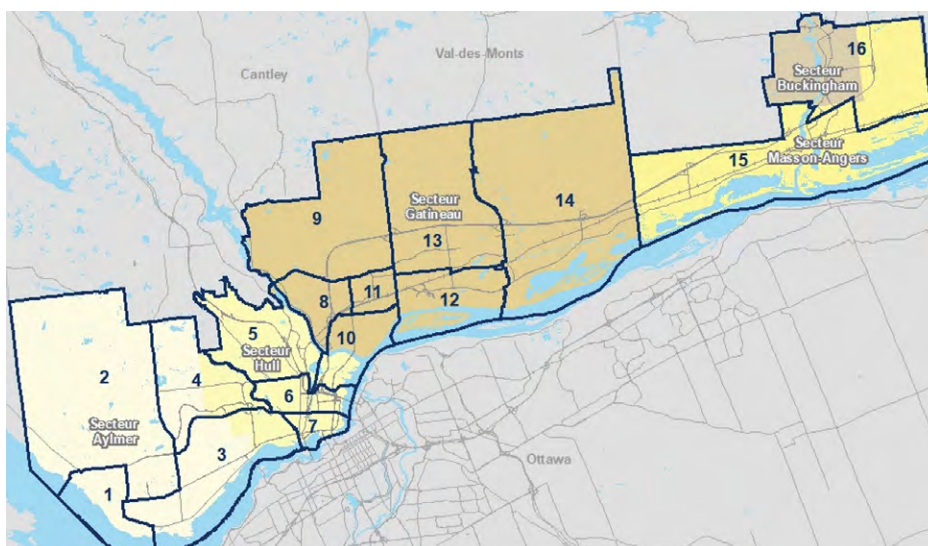
Problèmes et enjeux

- 10 L'absence de garage chauffé pour procéder à des réparations mineures et à des entretiens de base obligera le déplacement des véhicules vers d'autres emplacements disponibles, ce qui prolongera la mise hors service des véhicules, réduira leur disponibilité, entraînera un besoin de véhicules de réserve et des stratégies de déploiement différentes (p. ex., travail en duo faute de véhicules). L'absence de garage adapté à l'aménagement des équipements embarqués et d'espace de décontamination commandera d'effectuer ces activités à l'externe, ce qui ajoutera des délais et des coûts supplémentaires. La qualité pourra être variable et nécessiter des retours correctifs, prolongeant l'indisponibilité et contribuant au besoin de véhicules additionnels pour maintenir le niveau de service souhaité.
- 11 Au nouveau QG, l'absence de lave-auto intégré quatre saisons impliquera des lavages hors site en période hivernale, ce qui ajoutera des déplacements et du temps non productif et pourra réduire la disponibilité quotidienne des véhicules ainsi que la capacité de déploiement. L'absence de station de carburant interne au point de service d'Aylmer et au nouveau QG obligera à des sorties quotidiennes vers des stations externes, réduira le temps de patrouille et affectera la capacité d'intervention rapide lors des appels urgents. De plus, la capacité de recharge prévue pour les véhicules électriques et la préparation des sites ne garantissent pas une évolution fluide vers l'électrification et des ajustements ultérieurs pourraient requérir des travaux importants, susceptibles d'affecter l'exploitation et la disponibilité opérationnelle.

2.1 Introduction

- 12 Les policiers du Service de police de la Ville de Gatineau (SPVG) interviennent quotidiennement dans un contexte marqué par la diversité des réalités sociodémographiques et économiques de la Ville de Gatineau¹. Acteur clé de la sécurité publique, le SPVG assure une présence constante et adaptée sur l'ensemble du territoire afin de répondre efficacement aux besoins des citoyens.
- 13 Le SPVG est reconnu comme un corps de police municipale de niveau 3², conformément aux exigences de la Loi sur la police du Québec³. Ce niveau correspond à la desserte d'une population comprise entre 250 000 et 499 999 habitants, la Ville de Gatineau comptant 305 437 habitants selon le récent décret provincial daté du 17 décembre 2025⁴. Pour assurer une couverture efficace de l'ensemble du territoire, la Ville est subdivisée, au moment de l'audit, en 16 zones de couverture desservies par le SPVG (voir figure 1). À ce titre, le SPVG a la responsabilité d'assurer la paix, l'ordre et la sécurité publique sur son territoire, de prévenir et de réprimer la criminalité, ainsi que d'intervenir efficacement lors des appels d'urgence⁵.

Figure 1 — Portrait des zones de la Ville de Gatineau couvertes par le SPVG



Source : SPVG

- 1 Information tirée du SPVG Bilan 2024.
- 2 Les niveaux de service des corps policiers du Québec varient de 1 à 6. Les activités des corps de police sont divisées en quatre catégories : gendarmerie, enquêtes, mesures d'urgence et services de soutien. La complexité de ces activités augmente en fonction du niveau de service du corps de police (p. ex., un corps de police de niveau de service 1 peut contrôler une foule pacifique, alors que ceux des niveaux 2 et 3 sont en mesure de contrôler des foules avec risque d'agitation. Le niveau 3 se distingue du niveau 2 en ayant une couverture populationnelle plus grande, impliquant des attentes accrues en matière d'efficacité, de rapidité de réponse et de gestion des urgences complexes).
- 3 Loi sur la police du Québec (chapitre P-13.1), annexe G.
- 4 Décret de population n° 1499-2025 (Québec), adopté le 17 décembre 2025, consulté le 6 janvier 2026.
- 5 Loi sur la police du Québec, art. 48, p. 3.

- 14 L'année 2024 a témoigné d'une évolution constante de l'environnement policier à Gatineau. Selon son plus récent rapport annuel, le SPVG a traité plus de 80 000 appels d'urgence, dont une part croissante liée à la violence conjugale, aux enjeux de santé mentale et à la sécurité routière (3 053 collisions répertoriées, soit plus de 8/jour en moyenne)⁶. Ces défis s'inscrivent dans un contexte de croissance démographique et d'attentes citoyennes en constante évolution.
- 15 Au moment de l'audit, le SPVG comptait 166 effectifs policiers déployés sur l'ensemble du territoire, selon une organisation axée sur la couverture continue des besoins. Pour assurer la présence policière en tout temps, les effectifs sont répartis en cinq équipes (A, B, C, D et E) qui se relaient de semaine en semaine sur les différents quarts de travail : jour, soir, nuit, avec une équipe en congé à chaque cycle. Cette rotation permet à chaque équipe d'assurer tour à tour les différents quarts, ce qui permet de garantir une présence policière sur l'ensemble des secteurs (Buckingham/Masson-Angers [BMA], Hull, Gatineau et Aylmer) en fonction des ressources disponibles.
- 16 Le SPVG déploie ses efforts autour de quatre piliers stratégiques : une approche communautaire, une police guidée par le renseignement, une action centrée sur les victimes et le développement professionnel de ses effectifs. Cette vision se traduit par l'adoption d'innovations technologiques (systèmes de localisation des véhicules, outils de gestion en temps réel), un accent mis sur la formation continue et la diversité des compétences, ainsi qu'un engagement renouvelé envers la transparence et le partenariat communautaire⁷.
- 17 En vertu de la Loi sur la police, les corps de police municipaux doivent assurer une gestion efficiente et responsable de leurs ressources, notamment lors des interventions urgentes. L'utilisation optimale de la flotte de véhicules, depuis l'attribution lors des appels d'urgence jusqu'à l'arrivée sur les lieux, est ainsi un levier essentiel pour remplir la mission de maintien de la paix, de l'ordre et de la sécurité publique.
- 18 Une telle gestion rigoureuse et innovante, qui repose sur la localisation des ressources, la sécurisation des véhicules, l'adéquation de l'équipement et la formation du personnel, permet de garantir des interventions rapides, sécuritaires et adaptées aux appels d'urgence 911. Ce faisant, le SPVG vise à maintenir la confiance du public, tout en honorant ses valeurs de respect, de diversité et de partenariat.
- 19 Les appels reçus par le SPVG sont systématiquement évalués et classés par le Centre d'urgence (CU) selon un code de priorité allant de 1 à 5, afin d'assurer une gestion optimale des interventions d'urgence. Sur cette échelle, les codes de priorité 1, 2 et 3 désignent des situations considérées comme urgentes, nécessitant une intervention rapide ou immédiate (voir tableau 1), tandis que les codes 4 et plus correspondent à des appels non urgents.

6 SPVG Bilan 2024, p. 13.

7 *Ibid.*, p. 2.

Tableau 1 — Terminologie des appels urgents traités par le Centre d'urgence (CU)

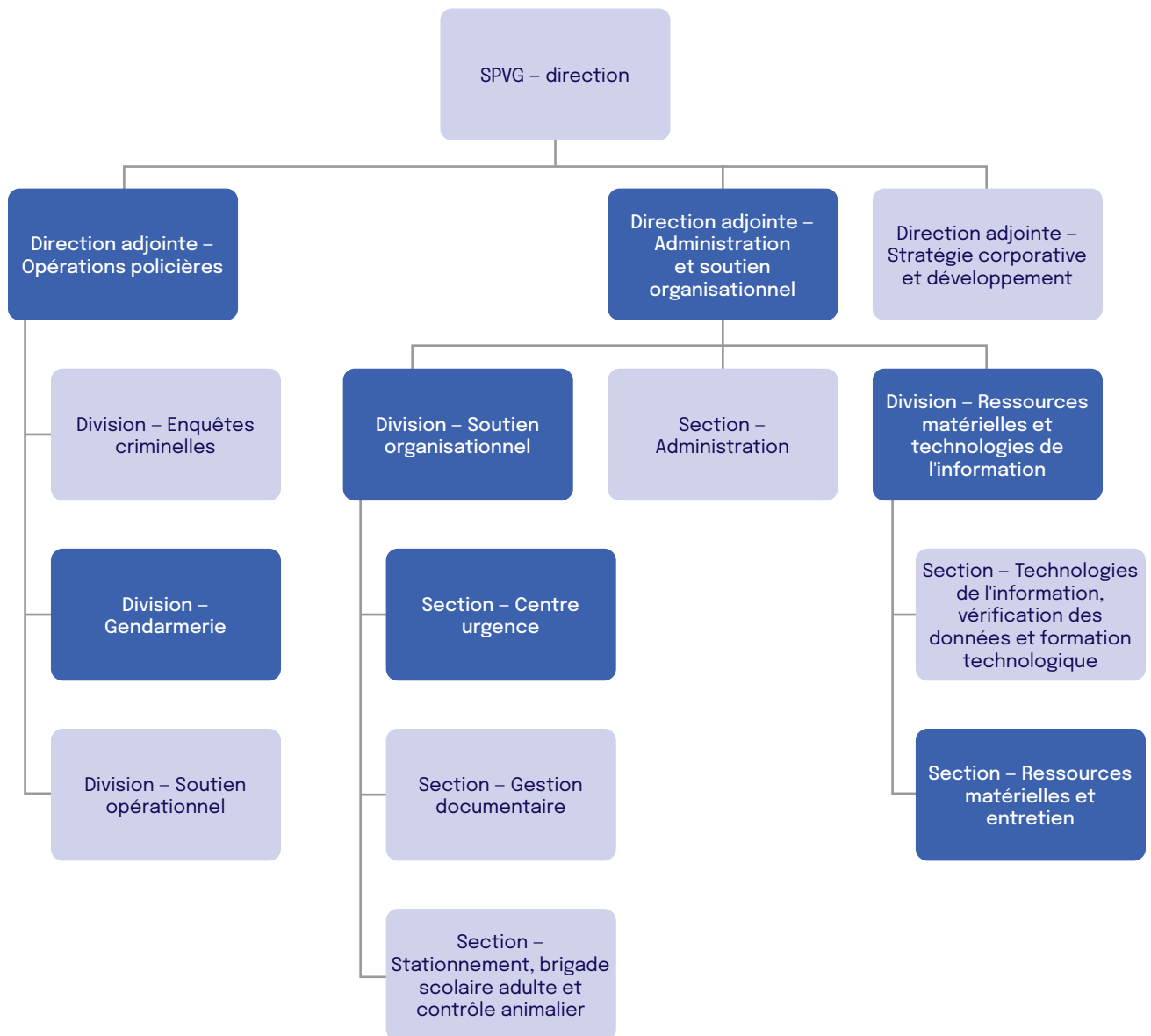
Priorité	Terminologie	Intervention	Définition par situation/Exemple
1	Prioritaire Temps de réponse 5 minutes	Intervention avant toute autre	Pour sauver une vie humaine, pour porter secours à une personne gravement blessée ou préserver son intégrité physique.
2	Urgent Temps de réponse 9 minutes	Intervention immédiate, sans délai	Pour des événements majeurs où il n'y a aucune vie en danger, mais où un retard à intervenir pourrait menacer la vie ou l'intégrité physique d'une ou de plusieurs personnes.
3	Important Temps de réponse non défini	Intervention diligente avec délai de répartition minimal de 15 minutes ⁸	- Crime contre la propriété avec possibilité d'arrestation de suspects. - Crime contre la personne venant de survenir (vie/intégrité atteinte ou menacée) et besoin de sécuriser la victime. - Conflit ou événement comportant une escalade de violence ou un risque probable pour la sécurité de la personne (incluant les conflits domestiques et familiaux). - Disparition de personne dont la sécurité physique est mise en péril.

8 SPVG – Directive opérationnelle, gestion des appels.

2.2 Rôles et responsabilités

- 20 Le SPVG a pour mission de « maintenir la paix, l'ordre et la sécurité publique, de préserver la vie et de protéger les biens, tout en faisant respecter les lois et règlements en vigueur, dans le respect des droits fondamentaux des personnes. Avec l'aide de la population et de ses partenaires, le SPVG contribue à assurer à tous une qualité de vie, notamment en privilégiant le sentiment de sécurité, en prévenant le crime et en préservant la sécurité du réseau routier⁹ ». Pour s'acquitter de cette mission, le SPVG s'appuie sur une organisation structurée comprenant une direction, des directions adjointes, des divisions et des sections spécialisées.

Figure 2 – Organigramme du SPVG



Source : Organigramme colligé par le BVGG à partir d'informations fournies par le SPVG

9 Informations extraites du site Internet du SPVG.

- 21 Les paragraphes qui suivent présentent une description sommaire des activités des directions adjointes, des divisions et des sections incluses dans le périmètre du présent audit.

Division Gendarmerie

- 22 Sous la direction adjointe des opérations policières, la division Gendarmerie regroupe les policiers de première ligne responsables de la patrouille sur le territoire gatinois. Ces derniers répondent aux appels urgents et non urgents, assurent une présence préventive dans les quartiers et interviennent lors des événements nécessitant un déploiement policier. À ce titre, cette division met concrètement en œuvre la mission du SPVG en matière de maintien de la paix et de l'ordre public, de protection des personnes et des biens et d'application des lois et règlements en vigueur.

Centre d'urgence (CU)

- 23 Sous la division Soutien organisationnel, le CU sert de porte d'entrée pour tous les appels d'urgence provenant du territoire de la Ville de Gatineau ainsi que ceux destinés à la ligne téléphonique des appels non urgents. Il a comme mission de recevoir les appels nécessitant une intervention d'urgence et d'en faire la répartition entre les intervenants primaires ou secondaires identifiés selon la nature et la priorité de l'appel. Les intervenants primaires ou secondaires peuvent être des policiers, des pompiers, des paramédicaux ou d'autres services publics.

Section Ressources matérielles et entretien (RME)

- 24 Sous la division Ressources matérielles et technologies de l'information, la RME gère notamment la flotte de véhicules et les équipements du SPVG. Elle s'assure de la disponibilité d'unités sécuritaires et conformes aux besoins opérationnels en effectuant le suivi des bris, des véhicules indisponibles et des dossiers d'accident et en veillant à l'installation des équipements nécessaires aux opérations policières, au besoin par l'entremise de fournisseurs spécialisés. À partir des rapports de défauts remplis par les policiers, elle assure la liaison avec le Service des travaux publics, par l'entremise de la Gestion de la flotte et des équipements (GFE), et coordonne l'envoi des véhicules aux ateliers municipaux ou chez des fournisseurs externes pour leurs réparation, inspection, entretien préventif et récupération une fois les travaux terminés. Au besoin, elle achemine également directement certains véhicules chez des fournisseurs externes pour la réparation ou l'aménagement de composantes spécialisées liées aux opérations policières.

2.3 Cadre législatif, réglementaire et normatif

- 25 La réponse aux appels d'urgence est encadrée par un cadre législatif et réglementaire rigoureux, soit la Loi sur la police¹⁰ et le Règlement sur les services policiers, qui précisent les responsabilités d'un corps de police municipal de niveau 3 en matière de maintien de la paix, de protection de la vie et de sécurité publique, notamment en ce qui concerne la patrouille 24 heures sur 24, la gestion des demandes d'aide aux citoyens et la coordination des interventions policières sur le territoire¹¹.

10 Loi sur la police (chapitre P-13.1), Légis Québec, legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/p-13.1.

11 Règlement sur les services policiers que les corps de police municipaux et la Sûreté du Québec doivent fournir selon leur niveau de compétence (P-13.1, r. 6), Légis Québec (consulté le 6 janvier 2026).

- 26 S'ajoutent à ce cadre législatif et réglementaire la Loi sur la sécurité civile ainsi que diverses lois et normes de saine gestion, notamment la Charte des droits et libertés de la personne¹² et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels¹³, qui encadrent le traitement des appels d'urgence et les informations recueillies, dans le respect des droits des personnes et de la protection des renseignements confidentiels. Enfin, plusieurs directives administratives et procédures opérationnelles internes du SPVG précisent les priorités d'intervention, les niveaux de service attendus et les cibles de temps de réponse pour les différentes catégories d'appels d'urgence.
- 27 Les interventions policières réalisées sur le territoire de la Ville de Gatineau doivent s'inscrire dans ce cadre, tout en visant une prise en charge rapide, proportionnée et sécuritaire des appels d'urgence. Bien que la gestion du CU ne fasse pas partie spécifiquement de la portée du présent audit, les activités auditées de la division Gendarmerie s'intègrent à l'écosystème global de réponse aux urgences auquel le SPVG contribue par la répartition policière et l'intervention sur le terrain.

3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Objectif de l'audit

- 28 En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur l'utilisation efficiente des véhicules de police dans un contexte d'urgence au SPVG. 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. L'objectif principal de l'audit est de déterminer dans quelle mesure cette utilisation permet d'assurer un temps de réponse optimal en situation d'urgence.
- 29 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.
- 30 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.

12 Charte des droits et libertés de la personne (chapitre C-12), Légis Québec, legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-12.

13 Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), Légis Québec, legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-2.1.

- 31 Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre janvier 2022 et décembre 2025, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en décembre 2025.

3.2 Portée et méthodologie de l'audit

- 32 Les procédures d'audit effectuées comprennent des entrevues avec le personnel, l'examen de divers documents et la réalisation d'analyses jugées appropriées en vue d'obtenir l'information probante nécessaire.
- 33 Au SPVG, les directions adjointes suivantes ont été contactées en fonction des besoins du mandat et des risques associés :
- Direction adjointe – Administration et soutien organisationnel :
 - Division Soutien organisationnel, section Centre d'urgence (CU);
 - Section Administration;
 - Division Ressources matérielles et technologies de l'information, section Ressources matérielles et entretien et section Technologies de l'information, vérification des données et formation technologique;
 - Direction adjointe – Opérations policières :
 - Division Gendarmerie.
- 34 Le Service des travaux publics — division Gestion de la flotte et des équipements (GFE) ainsi que le Service des technologies de l'information (STI) ont également été mis à contribution dans le cadre de cet audit afin d'obtenir certaines données et informations en lien avec l'objectif de l'audit.
- 35 Le présent audit vise à évaluer l'efficacité et l'efficience de l'utilisation des véhicules de patrouille lors des interventions d'urgence, en lien avec l'optimisation des temps de réponse. Cependant, cet audit n'évalue pas de façon générale :
- Le dimensionnement global de la flotte et la stratégie d'acquisition et de remplacement des véhicules;
 - Le nombre de ressources policières requis;
 - L'aménagement des véhicules et le choix des équipements embarqués (p. ex., cage, support d'équipements, carabine, radio véhiculaire, antennes, caméras, gyrophare et sirène);
 - Le modèle opérationnel du CU (prise d'appels, triage, gouvernance);
 - Les méthodes d'intervention (p. ex., patrouille en solo ou en duo) et la qualité ou les résultats des interventions;
 - Les processus d'entretien et de réparation réalisés par la GFE (p. ex., méthodes de travail, délais internes de réparation, critères de priorisation, ordonnancement des travaux);
 - Le contenu et l'utilisation appropriée des listes de vérification avant départ.

- 36 Dans ce contexte, seuls les appels urgents (priorités 1 à 3) sont inclus dans la portée de l'audit. Les enjeux d'infrastructures liés à la reconstruction du poste de police d'Aylmer et du nouveau QG à Hull sont examinés uniquement, dans la section 4.6, sous l'angle de leurs impacts sur la disponibilité et la remise en service des véhicules de patrouille, ainsi que sur les délais de réponse.

4. Résultats de l'audit

4.1 Temps de réponse aux appels d'urgence et enjeux d'équité de service

- 37 Cette section présente les résultats détaillés de l'analyse des temps de réponse aux appels d'urgence du SPVG, à partir des données issues du CU. Elle s'intéresse principalement aux délais de déplacement des unités de patrouille entre l'assignation de l'appel et l'arrivée sur les lieux, en les comparant aux cibles internes fixées pour les priorités 1 et 2 (respectivement 5 et 9 minutes), et en examinant dans quelle mesure ces délais offrent un niveau de service uniforme aux citoyens.
- 38 Après avoir brossé un portrait global des appels nécessitant un déplacement policier, la section documente les temps de réponse et analyse les facteurs susceptibles d'influencer ces délais comme la codification et la reclassification des appels, le choix du véhicule dépêché en fonction des données de positionnement par satellite (*GPS - Global Positioning System*), l'organisation des patrouilles et le taux d'occupation des équipes. L'ensemble de ces analyses vise à évaluer le respect des cibles de temps de réponse et les enjeux d'efficacité qui en découlent.

4.1.1 Portrait des appels traités et des interventions policières

- 39 Le Centre d'urgence (CU) est sous la responsabilité du SPVG et agit comme centre de réponse primaire pour tous les appels 911 sur le territoire de la Ville et comme centre de réponse secondaire pour le SPVG et le Service de sécurité incendie de Gatineau (SSIG), en assurant la répartition opérationnelle des ressources de ces deux services¹⁴.
- 40 Le CU compte 70 employés qui se relaient 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7 pour recevoir et gérer l'ensemble des appels, qu'il s'agisse d'appels au 911 ou de demandes non urgentes reçues sur la ligne administrative¹⁵. Lorsqu'un appel est reçu, le préposé valide les informations disponibles, attribue un code de priorité et détermine la réponse la plus appropriée. Un appel au CU ne se traduit donc pas automatiquement par l'envoi d'un véhicule de patrouille, d'une ambulance ou d'une unité d'incendie.
- 41 En 2024, le CU a traité un peu plus de 322 000 appels. Environ 96 000 de ces appels étaient des appels destinés au CU et les autres correspondaient à des appels administratifs et à des appels

14 Extrait du rapport annuel : CU de Gatineau, *Rapport d'activité 2024*.

15 Pour les appels non urgents, le CU peut proposer des solutions de rechange afin d'éviter un déplacement immédiat. Selon le type de demande, le citoyen sera invité à se rendre en personne à certains postes de police ou soumettre une plainte en ligne pour des situations bien définies. Ces modalités sont propres au SPVG et sont distinctes du CANU.

sortants¹⁶ effectués par les préposés vers des partenaires externes. Parmi les appels reçus au 911 en 2024, environ 74 % ont nécessité le déplacement d'un ou de plusieurs policiers.

- 42 Afin de brosser un portrait global des interventions policières, une analyse a été réalisée sur les appels ayant nécessité un déplacement de policiers entre le 1^{er} janvier 2022 et le 15 octobre 2025. Le tableau 2 ci-après illustre la répartition moyenne pondérée annuelle des appels. Le tableau synthétise les données de 2022 à 2025 et comprend un rajustement au prorata pour 2025 afin de faciliter la comparaison par priorité et par secteur. Les variations annuelles étant limitées, les résultats demeurent représentatifs de la période analysée.

Tableau 2 — Répartition moyenne pondérée annuelle des appels nécessitant un déplacement

Priorité de l'appel ¹⁷		Moyenne annuelle d'appels par secteur				Total moyen annuel	Répartition des appels (en %)
		Aylmer	Hull	Gatineau	BMA		
Appels urgents	1	16	31	38	11	96	0,4 %
	2	3 339	5 844	6 787	1 373	17 343	70,1 %
	3	1 623	2 183	2 841	641	7 288	29,5 %
	Total moyen annuel	4 978	8 058	9 666	2 025	24 727	100 %
	Pourcentage	34,2 %	34,7 %	35,5 %	32,8 %	34,7 %	
Appels non urgents	Total annuel	9 555	15 187	17 539	4 157	46 438	
	Pourcentage	65,8 %	65,3 %	64,5 %	67,2 %	65,3 %	
Total moyen annuel		14 533	23 245	27 205	6 182	71 165	
		100 %	100 %	100 %	100 %	100 %	

Source : BVGG, d'après les données anonymisées du SPVG (CU)

43 Constats observés :

- Les appels non urgents représentent 65 % des interventions; cette proportion est similaire dans les quatre secteurs, ce qui indique un profil de priorité relativement homogène sur l'ensemble du territoire;
- Pour la période analysée, on compte en moyenne 24 727 appels urgents par année, dont 70 % sont de priorité 2 et moins de 1 % de priorité 1;
- L'analyse démontre des différences concernant les moyennes pondérées totales annuelles d'appels, qui varient d'un secteur à l'autre, sans modifier de façon marquée la répartition globale des priorités.

16 Les appels sortants sont des appels effectués par les préposés du CU vers des numéros externes (p. ex., remorques, services d'urgence ou autres partenaires municipaux et gouvernementaux).

17 Dans le cadre du présent audit, les appels sont regroupés en deux catégories, soit les appels urgents et les appels non urgents (voir tableau 1); pour ces derniers, une intervention différée est jugée acceptable.

- 44 Le SPVG vise à répondre aux appels d'urgence en fonction du niveau d'urgence attribué par le CU au moment de l'assignation. Comme certains appels évoluent en cours d'intervention en fonction de la nature de l'événement ou de la modification de la priorité, l'analyse suivante repose seulement sur la catégorisation initiale de l'appel. De plus, seuls les appels disposant d'un temps de réponse supérieur à zéro seconde ont été retenus et certains déplacements administratifs liés à des appels d'urgence ont été exclus. Le tableau 3 présente les appels retenus selon ces critères et permet d'évaluer si les temps moyens de déplacement respectent les cibles internes fixées pour les priorités 1 et 2 pour chaque secteur.

Tableau 3 — Temps de réponse pour les appels d'urgence et écart par rapport aux cibles

Priorité de l'appel	Cible de temps de réponse	Secteur	Nombre d'appels retenus	Temps moyen pondéré	Écart par rapport à la cible
1	5 minutes	Aylmer	27	00:05:00	0,0 %
		Hull	50	00:05:00	0,0 %
		Gatineau	38	00:05:19	6,3 %
		BMA	7	00:07:24	48,0 %
		Sous-total	122	00:05:14	4,7 %
2	9 minutes	Aylmer	11 851	00:09:41	7,6 %
		Hull	20 728	00:08:18	-7,8 %
		Gatineau	23 847	00:09:26	4,8 %
		BMA	4 811	00:09:25	4,6 %
		Sous-total	61 237	00:09:06	1,1 %
3	Non défini	Aylmer	5 540	00:34:41	
		Hull	7 083	00:30:29	
		Gatineau	9 313	00:39:52	
		BMA	2 053	00:28:55	
		Sous-total	23 989	00:34:58	
Total			85 348	00:16:22	

Source : BVGG, d'après les données anonymisées du SPVG (CU)¹⁸

45 **Constats observés :**

- Le temps moyen de déplacement de 5 min 14 s se situe très près de la cible pour les appels de priorité 1. Les secteurs d'Aylmer, de Hull et de Gatineau respectent la cible et le secteur de BMA affiche un temps plus élevé (7 min 24 s, + 48 %). Toutefois, dans ce dernier secteur, la faible taille de l'échantillon ne permet pas de tirer de conclusion concernant le résultat;

¹⁸ Le nombre d'appels présenté correspond aux appels retenus pour l'analyse sur l'ensemble de la période et diffère des volumes présentés au tableau 2, qui sont des moyennes annuelles, ainsi que du nombre d'appels totaux destinés au CU en 2024 (environ 96 000).

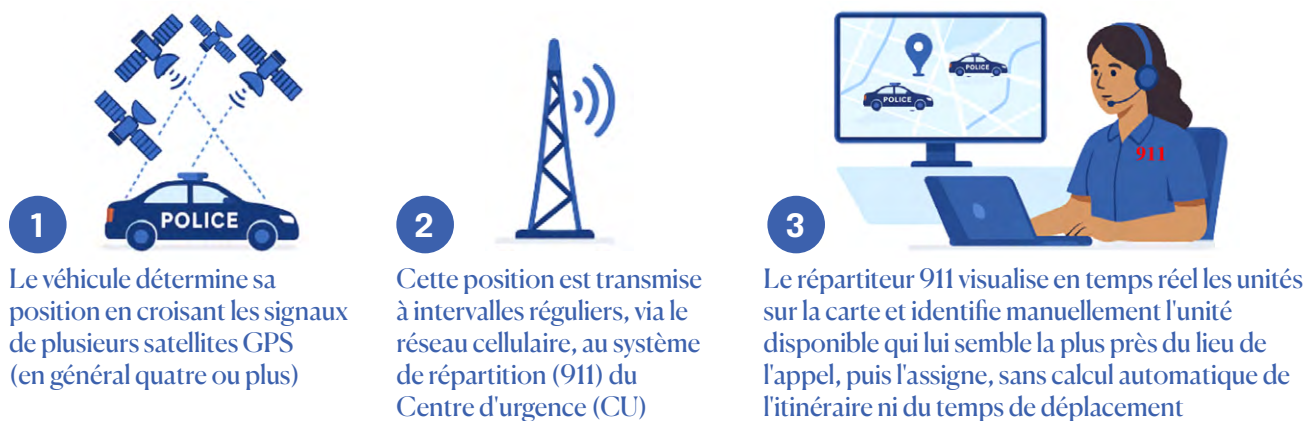
- Le temps moyen pour les appels de priorité 2 est de 9 min 6 s, soit très légèrement au-dessus de la cible. Le secteur de Hull est sous la cible (8 min 18 s), tandis que ceux d'Aylmer, de Gatineau et de BMA se situent légèrement au-dessus (entre 9 min 25 s et 9 min 41 s);
- Les temps de déplacement pour les appels de priorité 3 sont nettement plus longs et variables que pour les priorités 1 et 2, pour une moyenne pondérée globale de 34 min 58 s.

46 Nous pouvons constater de façon générale que les temps de déplacement pour les priorités 1 et 2 demeurent proches des cibles internes. Cependant, aucune cible de temps de réponse n'a été formellement établie par le SPVG pour les appels de priorité 3. Nous observons donc que les délais moyens de réponse pour ces appels sont plus élevés et très variables selon le secteur (de 28 min 55 s à 39 min 52 s), ce qui accentue les écarts de performance pour ces appels. Aux yeux des citoyens, ces différences peuvent être perçues comme des inégalités de service sur le territoire.

4.1.2 Assignation d'un appel

47 Lorsqu'un appel d'urgence est reçu au CU, le répartiteur recueille les renseignements essentiels (nature de l'événement, emplacement, informations pertinentes sur les personnes et les lieux) et les saisit dans un système informatisé de répartition. Il demeure responsable de cet appel du début à la fin, il en suit l'évolution, met les informations à jour et décide des ressources policières à déployer. La figure ci-après illustre de façon simplifiée comment le répartiteur localise les véhicules de patrouille avant d'assigner un appel.

Figure 3 — Illustration du fonctionnement du GPS véhiculaire et de son intégration au CU¹⁹



Source : BVGG

48 Les véhicules de patrouille transmettent en continu leur position au CU grâce à un récepteur GPS et au réseau cellulaire. Ces données, mises à jour régulièrement, permettent d'afficher sur une carte l'emplacement des unités et leur statut (disponible, en route, occupée, temporairement non disponible, etc.). À partir de cette carte, le répartiteur voit ainsi, en temps quasi réel, la disposition des ressources sur le territoire.

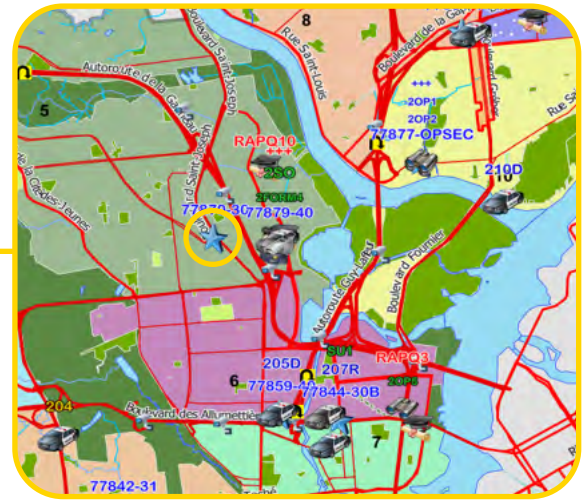
19 Le récepteur GPS du véhicule détermine sa position à partir des signaux de quatre satellites ou plus et offre une précision d'environ 7 mètres (95 % du temps). La position du véhicule est ensuite mise à jour automatiquement dès que le premier seuil est atteint : 15 secondes ou 100 mètres lorsqu'il est assigné, en route ou en transport; 30 secondes ou 200 mètres lors des autres déplacements; 180 secondes ou 150 mètres lorsqu'il est arrivé sur les lieux ou qu'il est temporairement indisponible. L'intervalle maximal entre deux mises à jour est de 180 secondes.

- 49 Le répartiteur peut, au besoin, recourir à une fonction qui lui indique quel véhicule se trouve le plus près du lieu de l'appel « à vol d'oiseau », c'est-à-dire sur la base d'une distance directe calculée à partir des coordonnées *GPS*, sans tenir compte du trajet réel. Cette fonction, bien que disponible, n'est pas utilisée par les répartiteurs, car elle n'est pas adaptée à la réalité. Par exemple, elle ne suggère pas le tracé le plus court entre le point de départ et le point d'arrivée en fonction des routes existantes et elle ne tient pas compte de la congestion routière ou du comportement des conducteurs dans certains secteurs. À partir de la visualisation cartographique et des informations relatives à l'événement, le répartiteur choisit l'unité qu'il juge la plus appropriée et l'assigne à l'appel dans le système.
- 50 Parallèlement, les appels urgents sont habituellement diffusés sur les ondes radio pour les appels de priorité 1 et 2, et dans certains cas, pour des appels de priorité 3 lorsque le répartiteur juge que la situation présente un risque particulier ou nécessite d'aviser un plus grand nombre d'unités. Cette diffusion permet aux unités de prendre connaissance de la situation et, le cas échéant, à d'autres patrouilles (ou à un superviseur) d'offrir leur disponibilité ou de proposer une autre affectation pour des raisons opérationnelles, par exemple la couverture actuelle du secteur, l'expérience des patrouilleurs selon la nature de l'appel ou les autres interventions en cours à proximité.
- 51 La directive sur la gestion des appels prévoit que les appels de priorité 1 doivent être répartis vocalement et transmis par le terminal véhiculaire. Pour les appels de priorité 2 et 3, la directive ne précise pas de modalités de diffusion sur les ondes radio. La décision de diffuser un appel sur les ondes, autre qu'un appel de priorité 1, est donc laissée au jugement du répartiteur assigné. Ainsi, même si la pratique consistant à diffuser les priorités 1 et 2 est enseignée aux nouveaux répartiteurs, elle n'est pas appliquée de façon uniforme, de sorte que certains appels de priorité 2 ne sont pas diffusés sur les ondes.
- 52 Une fois l'appel assigné, les policiers reçoivent une carte d'appel qui regroupe les principales informations nécessaires à l'intervention : nature de l'événement (p. ex., « 31 – délit de fuite »), adresse, artère transversale importante et diverses remarques utiles. Ces renseignements sont visibles sur le terminal véhiculaire portable accessible aux policiers qui peut être orienté vers le siège du conducteur ou celui du passager (voir la figure 4).

Figure 4 — Terminal véhiculaire dans un véhicule de patrouille



Figure 5 — Extrait de carte visible sur le terminal véhiculaire



- 53 Le terminal véhiculaire permet également d'afficher une carte sur laquelle figure le lieu de l'événement et la position des véhicules de patrouille sur le territoire (voir l'étoile sur la figure 5). De plus, il est possible de voir sur cette carte la position du véhicule assigné qui se déplace en temps quasi réel. Toutefois, le système ne propose pas d'itinéraire optimisé, à la manière des applications de navigation disponibles au grand public (p. ex., *Google Maps* ou *Waze*). Le choix du trajet repose donc entièrement sur le jugement du conducteur, qui ne dispose pas d'une information complète par exemple sur les rues fermées, la présence de travaux routiers ou les ralentissements de la circulation, qui ne sont pas représentés sur la carte du terminal véhiculaire.
- 54 Les policiers récemment embauchés ne connaissent pas tous l'ensemble du réseau routier gatinois, en particulier lorsqu'ils doivent intervenir à l'extérieur de leur secteur régulier de patrouille. La tâche est d'autant plus exigeante lorsqu'un policier est seul à bord : il doit conduire en urgence, tenir compte des informations qui s'ajoutent sur la carte d'appel, écouter et utiliser les ondes radio, interroger au besoin certaines bases de données et gérer l'équipement du véhicule (gyrophare, type de sirène, etc.), tout en choisissant le trajet le plus rapide pour se rendre sur les lieux.
- 55 Par ailleurs, dans 50 % des cas, des véhicules de patrouille provenant d'un autre secteur se déplacent hors de leur secteur pour répondre à un appel d'urgence. La méconnaissance du secteur desservi par les patrouilleurs peut contribuer à allonger le temps de déplacement. Ainsi, même si les policiers disposent d'un terminal véhiculaire et que le système de répartition permet de visualiser la position des véhicules et, au besoin, d'identifier celui qui est le plus près, ni l'assignation ni le trajet emprunté ne sont automatiquement optimisés en fonction du temps réel de parcours, de la circulation ou des entraves routières. Dans ce contexte, l'unité assignée à un appel n'est donc pas nécessairement celle qui est située la plus près ni celle dont le temps de réponse serait le plus court.

4.1.3 Codification des appels et incidence sur l'évaluation des temps de réponse

- 56 Lorsqu'un appel est reçu au CU, le répartiteur consigne les renseignements essentiels dans le système de répartition. Un code de nature d'appel (type d'événement) et une priorité par défaut assortie d'un délai cible sont alors attribués. Sur la base des informations disponibles, le répartiteur peut modifier la priorité assignée par défaut ou la nature de l'appel s'il le juge à propos. L'information recueillie peut évoluer au fil de l'appel et de l'intervention et peut être ajustée jusqu'à la clôture du dossier. Sur le terrain, les policiers s'appuient sur le contenu actualisé de la carte d'appel, qui contient une description des faits, pour planifier et orienter leurs actions.
- 57 La présente section présente de quelle façon l'évolution des codes de nature d'appels peut influencer l'évaluation des temps de réponse. Le tableau 4 présente la variation du code de nature pour les appels retenus aux fins de cette analyse.

Tableau 4 — Variation des codes de nature d'appels

Priorité de l'appel	Entre la prise d'appel et la finalité de l'intervention				Total du nombre d'appels	Pourcentage (%)
	Code de nature différent		Code de nature identique			
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage		
1	182	52,3 %	166	47,7 %	348	0,4 %
2	34 252	54,3 %	28 857	45,7 %	63 109	71,9 %
3	13 812	56,7 %	10 555	43,3 %	24 367	27,7 %
Total	48 246	54,9 %	39 578	45,1 %	87 824	100,0 %

Source : BVGG selon les données anonymisées du SPVG tirées de la base de données du CU²⁰

- 58 Constats observés :
- Sur 87 824 appels d'urgence répertoriés, près de 55 % voient leur code de nature modifié entre la prise d'appel et la finalisation de l'intervention. Cette proportion est relativement stable pour les trois priorités, bien que les appels de priorité 2 représentent près de 72 % du total d'appels;
 - Lorsque la priorité d'un appel est rehaussée en cours de route (p. ex., P3 → P2), le temps de réponse est évalué selon la priorité finale; l'intervention semble ne pas respecter le temps de réponse cible (de 9 min dans notre exemple) mais il faut tenir compte du fait que l'intervention a débuté sous la norme P3;
 - Les changements de priorité et les mises à jour de la carte d'appel modifient l'ordre de traitement et peuvent décaler la prise en charge du cas le plus critique par rapport à la chronologie initiale.

20 L'analyse tient compte des appels dont les priorités ont varié en cours de traitement, excluant les appels de type administratif qui sont des compléments à un appel existant (code de nature d'appel supplément).

- 59 Une étude publiée en 2021 dans PLOS One²¹ concernant plus de 500 000 appels d'une grande ville américaine indique qu'environ 15 % des événements ne conservent pas la même catégorie de nature entre leur création et leur clôture. Le taux observé de 55 % au tableau 4 est nettement élevé en comparaison de ce résultat.
- 60 Le changement des codes de priorités en cours de traitement peut poser certains enjeux sur le plan opérationnel et allonger le délai d'intervention. Deux situations rencontrées sont particulièrement sensibles :
- **Sous-codage initial** (p. ex., un appel de priorité 2 classé P3 au départ²²)
Il est impossible de répondre à l'appel dans le délai cible correspondant à son urgence réelle, ce qui augmente le risque de détérioration sur le terrain.
 - **Détérioration en cours d'intervention** (la situation s'aggrave après un codage initial adéquat)
Même si la priorité est rehaussée, le temps déjà écoulé ne peut être rattrapé et l'arrivée peut survenir plus tard que le délai attendu pour le nouveau niveau d'urgence.
- 61 En pratique, les ajustements en cours d'appel reconfigurent la séquence des interventions. Certains appels peuvent donc être traités plus tardivement ou de façon prématurée comparativement à l'évaluation initiale qui a été faite, ce qui peut entraîner des conséquences sur le déroulement de l'intervention.

4.1.4 Analyse du choix du véhicule dépêché pour les appels prioritaires

- 62 Afin d'apprécier dans quelle mesure le véhicule de patrouille dépêché correspond au meilleur choix, une analyse exhaustive a été réalisée, en collaboration avec le SPVG, à partir des données GPS des véhicules. Pour chaque appel, la distance entre chacun des véhicules de patrouille en service et le lieu de l'événement a été calculée, de même que le temps minimal théorique de déplacement associé, en fonction du réseau routier et des limites de vitesse. Dans les faits, un véhicule plus éloigné du lieu de l'événement peut parfois être celui qui arrive le plus rapidement sur les lieux (p. ex., s'il se trouve déjà sur une artère rapide).
- 63 L'analyse s'appuie sur deux journées distinctes de 24 heures, soit un jeudi et un dimanche en mai 2025, et comprend plus de 500 millions de correspondances entre les positions GPS des véhicules et le réseau routier. Au total, 122 appels de priorités 1, 2 et 3 ont été retenus. La position de tous les véhicules en service était connue; toutefois, seuls les véhicules de patrouille inscrits au plan de patrouille et susceptibles d'être dépêchés par le CU ont été pris en compte pour déterminer la distance et le temps minimal théorique pour se rendre sur les lieux²³. L'objectif de

21 SIMPSON, R. et C. OROSCO, *Re-assessing measurement error in police calls for service: Classifications of events by dispatchers and officers*, PLOS ONE, vol. 16, n° 12, 2021, art. e0260365, doi : 10.1371/journal.pone.0260365.

22 Bien que cet élément excède la portée du présent audit, nos entrevues ont révélé que ce phénomène peut s'expliquer notamment par la présence en quantité suffisante de répartiteurs expérimentés au CU à certains moments, pouvant entraîner une application variable des critères de priorisation lorsque l'information recueillie lors de l'appel est incomplète ou ambiguë.

23 Dans la pratique, certains appels peuvent être pris en charge par d'autres véhicules, notamment ceux affectés à la circulation ou au réseau scolaire; ces interventions demeurent toutefois hors du cadre de référence de la présente analyse.

cette analyse est d'évaluer si le répartiteur assigne l'appel au véhicule de patrouille disponible qui est théoriquement le mieux placé.

- 64 Nous avons comparé les résultats à ceux obtenus avec *Google Maps* et les distances apparaissent très similaires. Les temps de déplacement calculés par le modèle sont généralement plus courts, puisqu'ils ne tiennent pas compte du trafic, des feux de circulation ni des arrêts. Ils doivent donc être interprétés comme des temps minimaux théoriques, utilisés uniquement pour comparer les véhicules de patrouille entre eux. Les détails techniques relatifs aux paramètres de calcul sont présentés dans la note 24 associée au tableau 5.

Tableau 5 – Sélection réelle et optimale des véhicules dépêchés sur les lieux des événements

Analyse	Scénario	Nombre			Pourcentage (%)	
		Oui	Non	Total	Oui	Non
1	Véhicule dépêché sur les lieux de l'appel est le plus près	92	30	122	75,4 %	24,6 %
2	Véhicule dépêché sur les lieux de l'appel est le plus près (marge de 500 mètres accordée)	92	30	122	75,4 %	24,6 %
3	Véhicule dépêché sur les lieux de l'appel est le plus près ET a le temps de déplacement estimé le plus rapide	35	87	122	28,7 %	71,3 %

Source : BVGG, selon les données *GPS* des véhicules du SPVG extraites pour une période de 48 heures²⁴

- 65 Constats observés :
- Selon la 1^{re} analyse, dans environ trois appels sur quatre (75,4 %), le véhicule de patrouille dépêché est celui qui se trouve le plus près du lieu de l'événement;
 - Dans la 2^e analyse, nous avons ajouté une marge de tolérance de 500 mètres pour ne pas considérer comme anormaux les écarts de distance très faibles; avec cette marge, les résultats sont identiques à ceux de la première analyse. Cela démontre que, lorsque le véhicule dépêché n'est pas précisément le plus près, la différence de distance avec le véhicule optimal dépasse généralement 0,5 km, signalant un écart réel de proximité;
 - Selon la 3^e analyse, le véhicule de patrouille dépêché correspond au choix optimal (le plus près et le plus rapide) dans près de 29 % des cas.
- 66 Dans plus de 70 % des cas, le véhicule de patrouille dépêché n'est donc pas celui qui présente la meilleure proximité ni le temps minimal théorique de déplacement. De plus, le choix du véhicule, qui repose sur l'appréciation des répartiteurs, limite l'exploitation systématique des données *GPS*

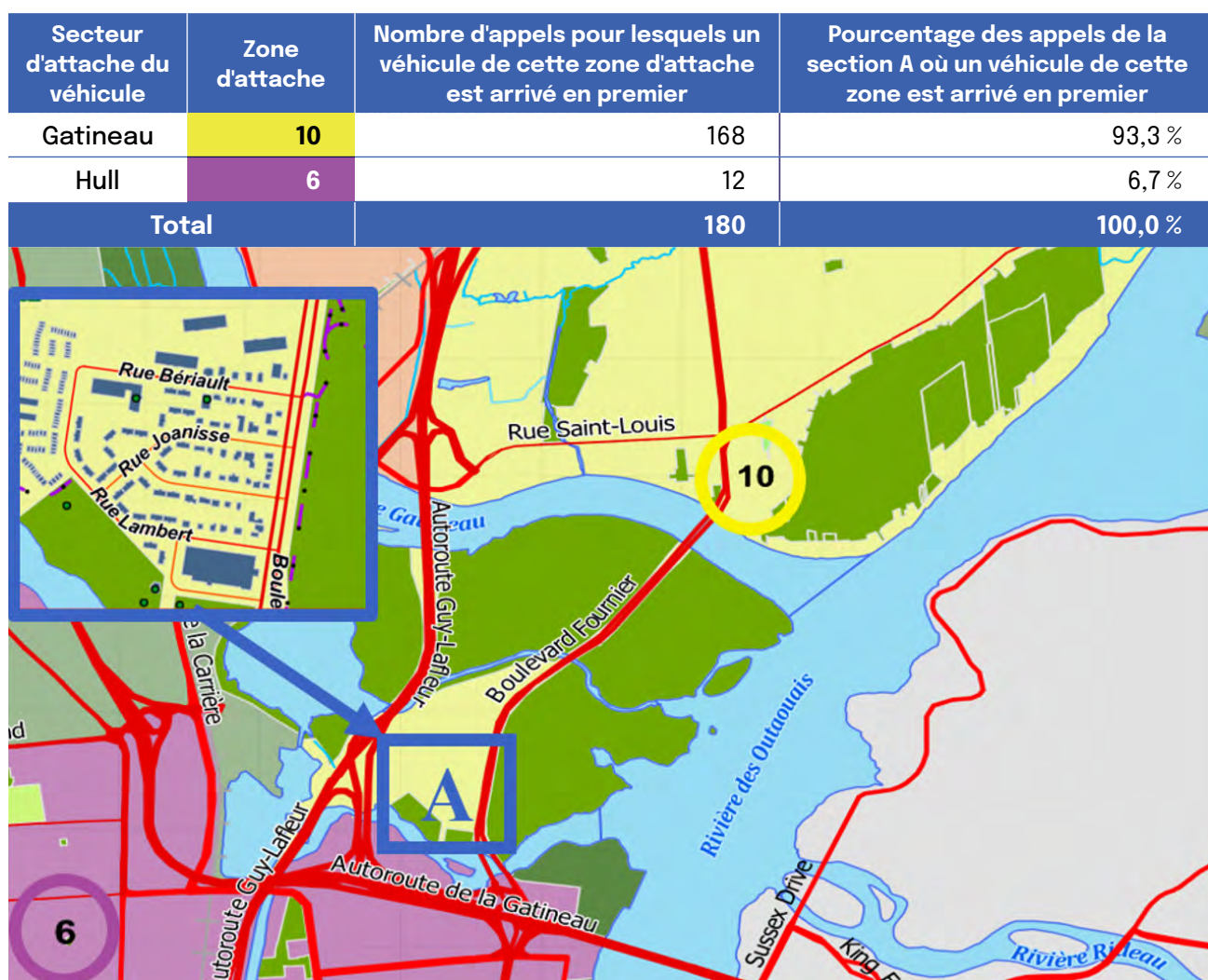
24 Les distances et temps minimaux théoriques sont calculés en croisant les positions *GPS* des véhicules de patrouille avec le réseau routier (selon *Google Maps*) pour les véhicules disponibles au CU au moment de l'appel. Le temps de déplacement est évalué en fonction de la distance et de la vitesse permise par tronçon utilisé. La présente analyse tient compte des sens uniques, des demi-tours qui sont autorisés et empêche l'utilisation du corridor du Rapibus.

pour minimiser les temps de déplacement. Ces éléments ont les deux principales conséquences suivantes :

- L'assignation du véhicule qui n'est pas le plus près du lieu de l'intervention ou qui pourrait y arriver le plus rapidement pourrait entraîner des retards évitables pour une part significative des appels de priorités 1, 2 et 3;
- L'absence d'identification automatique du choix optimal du véhicule réduit la constance de la réponse et le potentiel global d'optimisation des déplacements.

67 Nous avons effectué une analyse supplémentaire des appels regroupés dans une portion du secteur 10 (voir encadré A de la figure 6) afin de corroborer la position optimale du véhicule dépêché sur le lieu de l'intervention. Nous avons considéré dans notre analyse seulement les véhicules indiqués au plan de patrouille et les appels d'urgence distincts à priorité constante, en excluant les déplacements administratifs. On observe que le secteur représenté par l'encadré A, normalement couvert par les véhicules du secteur de Gatineau (zone 10), est géographiquement très proche du secteur de Hull (zone 6).

Figure 6 — Premiers véhicules arrivés dans la section A selon leur zone d'attache



Source : BVGG, données anonymisées du SPVG (CU)

68 Constat observé :

- L'analyse des appels d'urgence reçus entre le 1^{er} janvier 2022 et le 15 octobre 2025 démontre que, sur les 180 appels traités par le CU dans cette portion de territoire, 168 (93,3 %) ont été pris en charge par des véhicules selon le plan de patrouille de la zone 10. Ce constat confirme que le CU privilégie le traitement d'un appel par un véhicule de la zone concernée, c'est-à-dire une unité qui se trouve habituellement en déplacement dans son secteur de patrouille plutôt que l'assignation du véhicule disponible situé le plus près.

69 Une telle pratique favorise des temps de réponse plus longs. Comme les véhicules assignés à la zone 10 doivent couvrir l'ensemble de ce secteur, ils peuvent se trouver, au moment de l'appel, à une distance relativement importante de la zone assignée, ce qui implique en moyenne un trajet plus long que pour un véhicule de la zone 6. Ainsi, un appel de priorité 2 pris en charge en 8 minutes plutôt qu'en 6 minutes demeure conforme à la cible, mais peut avoir néanmoins une incidence sur la stabilisation de la situation et la sécurité des personnes impliquées.

4.1.5 Temps de réponse des patrouilles en duo

70 Depuis octobre 2024, les patrouilles effectuées en soirée et pendant la nuit se font exclusivement en duo afin de renforcer la sécurité des policiers. Cette mesure permet de réduire le nombre de véhicules qui couvrent le territoire, de 18 à 12.

71 Afin de mesurer les effets de ce nouveau mode d'organisation sur le temps de réponse aux appels en soirée, une analyse des appels d'urgence a été réalisée en comparant deux périodes : du 1^{er} janvier 2022 au 31 octobre 2024 et du 1^{er} novembre 2024 au 15 octobre 2025, soit avant et après la mise en place des patrouilles en duo. Le tableau suivant présente la comparaison des temps moyens d'arrivée sur les lieux, par niveau de priorité.

Tableau 6 — Temps de réponse aux appels d'urgence en soirée, avant et après la mise en place des duos

Priorité	Avant le 1 ^{er} novembre 2024		Depuis le 1 ^{er} novembre 2024		Variation du temps de réponse	
	Nombre d'appels analysés	Temps moyen d'arrivée sur les lieux	Nombre d'appels analysés	Temps moyen d'arrivée sur les lieux	Écart de temps moyen	Écart moyen en pourcentage
1	39	00:04:42	22	00:05:39	00:00:57	20,2 %
2	20 439	00:09:24	7 346	00:09:20	- 00:00:04	-0,7 %
3	7 452	00:34:03	2 739	00:44:11	00:10:08	29,8 %
Total	27 930		10 107			
Temps moyen		00:15:58		00:18:47	00:02:49	17,6 %

Source : BVGG selon les données anonymisées du SPVG tirées de la base de données du CU sur les appels d'urgence²⁵

25 Seuls les appels ayant conservé la même priorité entre le début et la finalité de l'appel et ayant un temps de réponse sont considérés, et les codes de nature d'appel administratif (supplément) sont exclus de l'analyse.

72 Constats observés :

- À la suite du passage aux interventions en duo en soirée, le délai moyen d'arrivée sur les lieux, toutes priorités confondues, est passé de 15 min 58 s à 18 min 47 s (environ 18 %);
- Pour les appels de priorité 1, le délai moyen est passé de 4 min 42 s à 5 min 39 s, légèrement au-dessus de la cible de 5 min. Compte tenu du nombre restreint d'événements analysés et du lieu des appels, cette variation doit toutefois être interprétée avec prudence;
- Pour les appels de priorité 2, le délai moyen demeure stable;
- Pour les appels de priorité 3, le délai moyen augmente de 34 min 3 s à 44 min 11 s, soit une hausse significative de 10 min 8 s (près de 30 %).

73 Globalement, le nouveau mode d'organisation des patrouilles en soirée s'accompagne d'une détérioration du délai moyen de réponse, particulièrement marquée pour les appels de priorité 3. Les répercussions ne peuvent cependant être évaluées avec précision puisqu'aucune cible de temps de réponse n'a été établie pour cette catégorie d'appels. L'augmentation des délais pour les appels de priorité 3 est toutefois susceptible d'accroître le risque de dégradation de certaines situations avant l'arrivée des patrouilles et d'avoir une incidence défavorable sur la perception de la qualité du service par la population.

4.1.6 Effets des changements de quart sur les temps de réponse aux appels d'urgence

- 74 Pour assurer la couverture du territoire, le SPVG organise le travail de la Gendarmerie en quarts qui se juxtaposent (jour, soir, nuit), et auxquels s'ajoutent des quarts différés²⁶ (« *splits* ») à certains moments de la journée. Cette organisation du travail vise à éviter que la couverture d'un secteur soit insuffisante pendant les changements de quarts, bien que certains secteurs ne bénéficient pas systématiquement d'un quart en différé, notamment lors de la transition du quart de nuit vers le quart de jour.
- 75 Au début de chaque quart, les policiers participent à un rassemblement (« *fall in* ») au poste de police de leur secteur. Cette rencontre permet de transmettre les consignes de service, de partager l'information opérationnelle pertinente, de répartir les équipes et de vérifier les équipements. Les effectifs qui se retrouvent physiquement au poste de police ne sont donc pas pleinement disponibles pour répondre immédiatement aux appels d'urgence, même si quelques véhicules demeurent sur la route grâce aux quarts différés.
- 76 Dans ce contexte, une analyse a été réalisée afin de mesurer l'impact des changements de quart de travail sur les temps de réponse aux appels d'urgence de priorité 2 reçus entre le 1^{er} janvier 2022 et le 15 octobre 2025. Les résultats ont été compilés sous forme de temps moyens pondérés et de variations entre quarts et en regard de la cible de temps de réponse de 9 minutes pour les appels de priorité 2.

26 Un « quart différé » correspond à un quart de travail dont l'horaire est décalé par rapport aux quarts réguliers, de manière à couvrir les périodes de chevauchement entre deux quarts et à maintenir des unités en service pendant les changements de quarts.

77 Constats observés :

- Au total, 3 426 appels de priorité 2 ont été reçus dans les demi-heures de fin de quart, comparativement à 3 693 appels dans les demi-heures au début des quarts, soit une hausse d'environ 8 %. Les appels reçus en fin de quart présentent un temps moyen de réponse inférieur à ceux reçus en début de quart d'environ 30 %;
- L'écart du passage de la nuit vers le jour représente un dépassement d'environ 50 % par rapport à la cible de 9 minutes. Des augmentations notables sont également observées lors des autres changements de quarts, ce qui indique que le phénomène touche l'ensemble des transitions entre quarts.

78 Les délais supplémentaires observés, combinés à un volume d'appels légèrement plus élevé au début des quarts, augmentent le risque que certaines situations se détériorent et contribuent à une gestion moins uniforme des appels. Le SPVG est déjà conscient de ces enjeux et prévoit déployer un nouveau plan de patrouille en 2026; ce plan de patrouille n'a pas été analysé dans le cadre du présent audit.

4.1.7 Taux d'occupation des équipes de patrouille

79 Nous avons réalisé une analyse des taux d'occupation des patrouilleurs afin d'évaluer le contexte opérationnel et la disponibilité réelle des équipes pouvant contribuer aux écarts constatés dans les sections précédentes. L'analyse vise à mesurer la proportion du temps où les patrouilles sont engagées sur un appel au cours de leur quart de travail respectif. Dans la présente section, cette mesure est désignée comme le « taux d'occupation »; elle correspond à la portion du temps consacré à des appels, que ce soit en déplacement ou sur les lieux, et non à une mesure globale de toutes les activités menées par les patrouilleurs.

80 L'analyse démontre que :

- En général, les taux d'occupation chutent systématiquement à certaines plages horaires, ce qui indique qu'au moment où les temps de réponse augmentent, les équipes sont en moyenne moins engagées sur des appels;
- Dans certains secteurs, plusieurs plages horaires présentent un taux d'occupation supérieur à 70 %, ce qui indique que les équipes sont occupées pendant une grande partie de l'heure, avec une marge de manœuvre limitée pour absorber des appels d'urgence additionnels sans délai;
- Dans un secteur, les taux d'occupation se situent à environ 54 % à certaines plages horaires, ce qui indique qu'en moyenne, ce secteur présente une marge de manœuvre opérationnelle plus élevée que les autres secteurs, y compris durant les heures les plus occupées.

81 Les écarts de taux d'occupation entre les secteurs et les plages horaires entraînent des répercussions sur l'équité de service rendu à la population.

4.1.8 Mesures pour optimiser la réponse aux appels et réduire la pression sur la patrouille

- 82 Comme mentionné précédemment, la disponibilité réelle des équipes conditionne la capacité du SPVG à répondre rapidement aux appels urgents. Dans cette optique, le SPVG dispose déjà d'un mécanisme de réception de plaintes et de signalement en ligne (ECHO) et de la présence policière à l'accueil afin de rencontrer les citoyens et de traiter une partie des demandes non urgentes.

Traitement des plaintes et des demandes non urgentes

- 83 Le SPVG dispose de mécanismes permettant aux citoyens de formuler une plainte ou une demande non urgente sans mobiliser systématiquement une unité de patrouille. Les demandes et plaintes peuvent être orientées vers le téléphone, le signalement en ligne ou la rencontre à l'accueil de certains postes de police.
- 84 Le triage effectué par le CU permet d'orienter le citoyen vers une gestion administrative appropriée. Pour sa part, la plateforme ECHO permet au citoyen de soumettre un rapport en ligne lorsque les conditions d'admissibilité sont remplies (p. ex., un événement qui n'est pas en cours). Ce canal peut être proposé lorsque l'événement ne requiert pas le déplacement immédiat de policiers.
- 85 Bien que plusieurs services policiers au Québec s'appuient sur des mécanismes comparables pour traiter certains signalements non urgents, l'enjeu demeure d'assurer une orientation uniforme des citoyens vers le canal approprié, au moment de l'appel ou à l'accueil.
- 86 Le service à l'accueil du poste de police prévoit la présence de policiers afin de rencontrer les citoyens et de recueillir, sur place, les plaintes et demandes non urgentes. Les policiers peuvent guider les citoyens afin de les aider à enregistrer leur plainte en ligne en utilisant la plateforme ECHO, lorsque l'événement faisant l'objet de la plainte respecte les critères d'admissibilité et n'exige pas de déplacement sur les lieux.
- 87 Les demandes non urgentes représentent une part importante des appels reçus (65,3 % des appels entre le 1^{er} janvier 2022 et le 15 octobre 2025 selon le tableau 2), ce qui indique un potentiel réel de redirection du CU vers d'autres canaux administratifs lorsque les critères d'admissibilité sont satisfaits. Nous avons cependant constaté que ECHO n'est pas systématiquement proposé dès le triage initial, alors qu'une gestion administrative aurait pu d'emblée être privilégiée.
- 88 Lorsque des appels non urgents donnent néanmoins lieu à un déplacement sur le terrain, la disponibilité des unités de patrouille diminue temporairement, ce qui peut affecter la capacité à répondre rapidement aux appels urgents, particulièrement en période de volume élevé. Cela peut notamment survenir lorsque l'option ECHO n'est pas proposée dès le triage initial au CU, ou encore lorsque le citoyen, une fois informé, préfère une réponse immédiate plutôt que de déposer sa plainte en ligne.

Révision de la réponse d'appel et réorganisation du déploiement (janvier 2026)

- 89 Selon nos entrevues, plusieurs travaux sont en cours afin d'optimiser le déploiement des équipes de patrouille et d'ajuster la réponse aux appels. Ces mesures visent à mieux arrimer

les ressources déployées à la nature des appels et à stabiliser la capacité opérationnelle sur le territoire. Ainsi, les travaux annoncés comprennent notamment une nouvelle répartition des secteurs de patrouille afin d'équilibrer la charge de travail sur 12 secteurs, en cohérence avec un déploiement de 12 véhicules le soir et la nuit. Ils incluent aussi la planification de plages de chevauchement pour optimiser les ressources en fonction des besoins et l'intégration de plages de repas sectorielles afin de limiter les répercussions sur la couverture du territoire. Ils prévoient également des patrouilles doublées aux relèves de soir, dans une perspective de sécurisation et d'encadrement des policiers moins expérimentés.

- 90 Enfin, il est prévu de mieux définir les critères de sélection des équipes requises (solo/duo) et de procéder à la priorisation de certains appels. En parallèle, le renforcement des canaux de gestion des demandes non urgentes (ECHO et accueil au poste de police) est de nature à limiter certains déplacements évitables et à préserver la disponibilité des unités pour les appels urgents.

4.1.9 Enjeux liés aux informations manquantes sur la carte d'appel

- 91 La carte d'appel qui s'affiche sur le terminal véhiculaire est la principale source d'information dont disposent les patrouilleurs pendant leur intervention. Lorsque certaines informations essentielles sont absentes, incomplètes ou peu visibles, les patrouilleurs doivent procéder à des vérifications et des échanges supplémentaires avec le CU, ce qui peut retarder l'arrivée sur les lieux de l'événement et rendre la gestion de l'intervention plus complexe. Nos procédures d'audit indiquent que les informations déficientes concernent principalement l'identification du plaignant, les particularités significatives, et l'accès et la localisation des lieux.

- 92 Constats observés :

- Nous avons constaté que certaines cartes d'appel ne contiennent pas l'ensemble des informations d'identification de base du plaignant, comme la date de naissance, le nom complet, l'adresse civique précise et certaines autres données pertinentes. Cette situation oblige les policiers à effectuer des recherches ou des appels supplémentaires pour confirmer l'identité et localiser le plaignant. Elle limite aussi la possibilité de consulter rapidement les informations disponibles dans les divers systèmes²⁷ (antécédents pertinents, conditions, historique d'événements) et peut amener les patrouilleurs à adopter une approche plus prudente que nécessaire sur place, ce qui peut se traduire par des délais avant que l'équipe de patrouilleurs puisse intervenir auprès de la personne concernée;
- Les informations liées aux risques particuliers associés à un plaignant ou à une adresse (p. ex., présence connue d'armes, historique de violence) ne sont pas toujours consignées sur la carte d'appel ou mises en évidence de manière uniforme. Ces informations sont nécessaires afin de bien évaluer les risques présents et établir les précautions opérationnelles à adopter (p. ex., tactique d'approche, besoin de renfort), s'il y a lieu;
- Lorsque ces éléments de risque ne sont pas clairement identifiés au moment de l'attribution, les policiers disposent d'un portrait partiel de la situation et doivent, par prudence, prendre plus de temps pour évaluer l'environnement, établir un périmètre ou ajuster leur tactique

27 Base de données du SPVG, base de données provinciale (CRPQ - Centre de renseignement policier du Québec) et la base de données nationale (CPIC - Centre d'information de la police canadienne).

avant de s'approcher. Ces précautions peuvent retarder la prise de contact direct avec les personnes impliquées et prolonger la durée globale de la réponse;

- Pour certains appels, les informations permettant de repérer rapidement le lieu exact de l'intervention sont incomplètes, par exemple le numéro de l'appartement associé à l'adresse consignée, le code d'entrée de l'immeuble, le nom sur le tableau d'accès ou l'emplacement exact du plaignant dans la bâtisse, si applicable;
- Dans ces cas, les équipes doivent consacrer du temps additionnel pour se rendre sur les lieux et contacter à nouveau le CU ou le plaignant au besoin. Le temps passé à résoudre ces éléments retarde le moment où les policiers peuvent intervenir sur les lieux et réduit la disponibilité des unités pour d'autres appels urgents.

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-01 Mettre en place un dispositif intégré de suivi et de reddition de comptes sur les temps de réponse aux appels d'urgence.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Identifier et standardiser les indicateurs clés relatifs aux temps de réponse;
- Définir une structure de reddition de comptes à la direction;
- Former les gestionnaires à l'analyse des résultats.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2402-02 Définir une cible de temps de réponse pour les appels urgents de priorité 3.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Analyser les délais historiques des appels priorité 3;
- Comparer avec les pratiques d'organisations similaires;
- Proposer une cible réaliste et validée par la direction générale;
- Diffuser la cible et l'intégrer aux pratiques opérationnelles.

Échéancier : 31 décembre 2026

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-03

Évaluer l'opportunité de se doter d'un dispositif informatisé d'aide à l'assignation des véhicules de patrouille aux appels d'urgence.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Effectuer un diagnostic des outils actuels;
- Étudier les solutions technologiques disponibles;
- Réaliser un projet pilote;
- Produire une recommandation basée sur une analyse coûts-bénéfices.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2402-04

Mettre en place un suivi de conformité de la diffusion radio des appels urgents de priorités 1 et 2.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Définir clairement les règles de diffusion pour priorités 1 et 2;
- Mettre en place des audits ponctuels d'enregistrements radio;
- Communiquer les écarts et mesures correctives;
- Intégrer ce suivi aux évaluations internes.

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2402-05

Mettre en place un mécanisme de suivi des modifications de nature et de priorité des appels d'urgence.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Documenter les situations entraînant des changements de priorité;
- Produire des analyses périodiques des tendances;
- Ajuster les pratiques de triage au besoin.

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2402-06

Analyser la possibilité de réorganiser les quarts de travail et les modalités de transition entre quarts.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Analyser la charge de travail par tranche horaire;
- Identifier les enjeux de transition entre quarts;
- Simuler différents scénarios d'aménagement;
- Négocier avec les parties prenantes.

Échéancier : 31 mai 2028

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-07 Ajuster la répartition territoriale et horaire des ressources de patrouille en fonction de la demande et des taux d'occupation.

Dans la convention collective 2026-2030, l'article 8.1.1.8 sur les effectifs minimums prévoit que les besoins en véhicules doublés sont désormais clairement établis, avec une indication précise du nombre requis ainsi que des heures obligatoires de doublage.

Échéancier : Terminée

AP2402-08 Documenter et ajuster, au besoin, le modèle de patrouilles en duo en soirée et de nuit afin de concilier les objectifs de sécurité des policiers avec le maintien de délais de réponse acceptables.

Dans la convention collective 2026-2030, l'article 8.1.1.8 sur les effectifs minimums prévoit les heures d'entrée ainsi que les possibilités de répartition (« split ») des quarts de travail.

Échéancier : Terminée

AP2402-09 Assurer que, dès le triage au CU, les appels non urgents admissibles sont orientés de façon uniforme vers ECHO ou vers l'équipe service citoyen.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Clarifier les critères d'orientation vers ECHO/équipe service citoyen;
- Former le personnel du CU de façon uniforme;
- Effectuer des vérifications de conformité;
- Ajuster les protocoles (répartition d'appels non-urgents avec liste des appels qui peuvent être orientés vers le service ECHO ou service citoyen), si requis.

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2402-10 De concert avec le CU, optimiser le mécanisme existant permettant de s'assurer que les informations essentielles relatives au plaignant, aux risques particuliers et à l'accès aux lieux sont complètes, à jour et présentées de manière claire et uniforme sur les cartes d'appel affichées sur les terminaux véhiculaires.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Lister les informations essentielles obligatoires;
- Harmoniser l'affichage sur les terminaux véhiculaires;
- Sensibiliser les répartiteurs à l'importance de l'exactitude;
- Mettre en place des contrôles de qualité.

Échéancier : 31 décembre 2026

4.2 Gestion de la flotte des véhicules de police

- 93 La disponibilité opérationnelle des véhicules repose sur la fiabilité du dénombrement des véhicules, le traitement des bris et la gestion des retours en service. La section Ressources matérielles et entretien (RME) de la division Ressources matérielles et technologies de l'information du SPVG gère plus de 257 véhicules et équipements dont notamment 77 véhicules affectés à la Gendarmerie.
- 94 La présente section traite du dénombrement, du statut, de l'emplacement et de la durée d'immobilisation des véhicules, de la coordination des activités d'entretien et des rendez-vous aux garages municipaux (les « chantiers »), ainsi que du suivi des bris, des réparations et des retours en service.

4.2.1 Dénombrement et statut des véhicules

- 95 Une gestion de parc automobile structurée repose sur une information sectorielle fiable permettant de connaître le nombre des véhicules disponibles et indisponibles, et à quel moment ces derniers peuvent redevenir mobilisables. À cet égard, le SPVG ne dispose d'aucun outil centralisé permettant de connaître, en temps réel, le nombre de ses véhicules et leur statut. Un lot d'informations est amalgamé dans divers fichiers, sans offrir une vue d'ensemble fiable. Malgré la multiplication des suivis, l'information demeure incomplète ou comporte des erreurs, ce qui fragilise la prise de décision et ne favorise pas un contexte efficient pour les interventions. Le manque de rigueur observé s'explique notamment par la multiplication des saisies et des mises à jour effectuées par différents intervenants. Ces mises à jour étant réalisées de façon inégale, le risque d'incohérences entre les suivis s'en trouve accru.

4.2.2 Emplacement et durée d'immobilisation des véhicules

- 96 Une gestion proactive de la disponibilité exige une visibilité consolidée sur l'emplacement des véhicules et leur état, afin d'identifier rapidement les véhicules mobilisables par poste de police, secteur et quart, de planifier les immobilisations et de soutenir le retour en service. Lorsque des capacités de localisation sont disponibles, leur intégration à l'information de statut et d'entretien permet d'obtenir un portrait unique et standardisé de la flotte, de réduire la dépendance aux saisies et validations manuelles et d'améliorer la gestion des équipes de patrouille en fonction des véhicules réellement disponibles, tout en encadrant l'accès à ces données compte tenu de leur sensibilité.
- 97 Le SPVG dispose déjà, grâce aux terminaux véhiculaires et aux fonctions de répartition, d'une capacité de localisation des unités en service. Toutefois, les véhicules ne sont pas munis d'un *GPS* dédié (distinct du terminal véhiculaire) et les terminaux véhiculaires, bien qu'ils disposent d'une fonction *GPS*, sont retirés des véhicules à la fin du quart et ne peuvent donc plus être utilisés pour indiquer la position des véhicules lorsqu'ils ne sont pas fonctionnels.
- 98 Par ailleurs, certains véhicules offrent des fonctionnalités télématiques intégrées pouvant permettre, sous réserve d'activation et d'admissibilité, de connaître l'emplacement des véhicules. À ce jour, cette capacité n'est cependant pas intégrée à un dispositif de gestion de la flotte permettant de connaître le statut des véhicules (présents au poste, en entretien, en transit, immobilisés, chez un fournisseur externe, etc.).

- 99 La RME ne dispose donc pas d'un outil centralisé efficace permettant de visualiser en temps réel l'état et la composition de sa flotte active, car l'information repose principalement sur des suivis manuels. Cette situation limite la capacité de gestion proactive du parc, dont l'identification rapide des véhicules mobilisables par poste de police, secteur et quart, ainsi que la priorisation, le suivi des réparations et le retour en service des véhicules immobilisés, notamment lorsqu'ils se trouvent à l'externe.

4.2.3 Coordination des rendez-vous aux garages municipaux

- 100 Un processus est en place pour coordonner les rendez-vous aux garages municipaux et améliorer l'assiduité aux entretiens. Toutefois, ce processus est entièrement manuel, ce qui rend la constance des suivis dépendante de la disponibilité et de la rigueur des intervenants et le processus est inefficace, incluant par exemple des saisies en double.
- 101 La planification des travaux est effectuée par la GFE et est transmise de façon hebdomadaire à la RME pour validation. Des paramètres ont été établis afin d'encadrer le nombre maximal de véhicules à envoyer simultanément aux garages municipaux, afin de limiter les répercussions sur leur disponibilité. L'information transmise est ensuite retranscrite et diffusée à l'aide de plusieurs supports (fichiers Excel, courriels, calendriers Outlook et Teams), ce qui accroît le risque d'erreurs et d'omissions entre les suivis. Nous avons observé par exemple que le ratio fixé de véhicules à acheminer simultanément aux garages municipaux n'est pas toujours respecté, ce qui nécessite des validations additionnelles par la RME avant la diffusion des avis de rendez-vous.
- 102 L'acheminement aux garages municipaux des véhicules de la Gendarmerie est géré par la RME, qui avise par courriel les utilisateurs concernés des rendez-vous planifiés. Des avis divergents et un manque de coordination de la part des divers intervenants peuvent entraîner des délais entre le moment où un véhicule est déclaré prêt et le moment où il est effectivement récupéré et remis en service, ce qui peut nécessiter des ajustements et prolonger l'indisponibilité.
- 103 La GFE se sert d'un groupe de discussion Teams pour soutenir les échanges liés à l'état des véhicules. Il est utilisé principalement pour aviser la RME lorsqu'un véhicule est prêt et peut être récupéré. La RME confirme ensuite la reprise de possession et, le cas échéant, s'assure que les intervenants concernés sont avisés, ce qui contribue à structurer l'avis de disponibilité et à réduire les délais entre la fin des travaux et la récupération du véhicule.

4.2.4 Suivi des bris, réparations et retours en service

- 104 Le suivi des véhicules nécessitant des réparations est effectué par la RME à l'aide d'un fichier Excel dans lequel sont consignés notamment la date à laquelle le véhicule est envoyé pour être réparé, l'endroit où il est envoyé (garage municipal ou fournisseur externe) et la date de retour prévue. Nous avons observé que le fichier est rempli de façon inégale par les postes de police, que plusieurs informations sont manquantes, dont certaines dates de retour, de sorte qu'il n'est pas possible de s'y fier pour connaître le nombre de véhicules disponibles. Le suivi des véhicules à envoyer aux garages municipaux est coordonné par la RME à l'aide d'un tableau aimanté.
- 105 La remise en service est sujette à des délais évitables. Des véhicules prêts à être récupérés demeurent immobilisés au garage municipal ou chez un fournisseur en raison d'un manque de coordination entre l'envoi d'avis de disponibilité et la récupération des véhicules compte tenu de

la présence d'interlocuteurs variables, de la qualité de l'information transmise et de contraintes d'effectifs. Lorsque la RME avise le poste de police concerné, la personne responsable (le sergent) n'est pas toujours joignable immédiatement et, dans certains cas, le SPVG ne dispose pas d'une ressource disponible pour procéder à la récupération du véhicule. Le retour en service peut alors dépendre de la disponibilité d'un préposé de la RME pour récupérer le véhicule au garage municipal et le ramener au poste de police, ce qui prolonge l'indisponibilité de véhicules qui sont prêts. Ces délais ont un impact sur la disponibilité de la flotte de véhicules et peuvent mener à des rajustements opérationnels, dont le jumelage de policiers en duos, avec un impact possible sur les temps de réponse.

- 106 Par ailleurs, le portail de disponibilité du système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO), déployé au SPVG en octobre 2025, constitue une avancée notable et s'inscrit dans une phase de déploiement de la GFE. Le portail fournit une visibilité sur le statut des véhicules et l'avancement des réparations, ce qui est une bonne pratique. L'information demeure toutefois présentement partielle et incomplète pour soutenir une gestion complète des immobilisations de véhicules, notamment la date de retour prévue et l'identification du lieu de réparation. De plus, la durée d'indisponibilité des véhicules n'est pas accessible de façon consolidée, ce qui limite l'identification rapide des immobilisations anormalement longues et la capacité d'assurer un suivi structuré auprès des garages municipaux et des fournisseurs externes.

4.3 Gestion opérationnelle des équipements et contrôles associés

- 107 La disponibilité des équipements requis influence la capacité d'intervention lors d'événements urgents, même lorsque l'impact sur le temps de réponse est limité. La présente section traite des

Recommandation au Service de police		Plan d'action et échéancier du Service de police
AP2402-11	Évaluer la pertinence d'utiliser un système centralisé de gestion de la flotte de véhicules afin de soutenir la prise de décisions et la reddition de comptes.	Nous mettons en place les mesures suivantes : • Évaluer les outils existants à l'interne; • Analyser les besoins décisionnels et de reddition de comptes; • Étudier les solutions logicielles du marché; • Formuler une recommandation structurée. Échéancier : 31 mai 2027
AP2402-12	Évaluer la possibilité que les véhicules de police soient équipés d'un dispositif de localisation à accès restreint.	Nous mettons en place les mesures suivantes : • Comparer les technologies disponibles; • Évaluer les bénéfices opérationnels; • Documenter les conditions d'implantation. Échéancier : 31 juillet 2027

contrôles et suivis appliqués aux équipements opérationnels, aux modalités de signalement des bris sur les véhicules, ainsi qu'à la disponibilité des équipements de patrouille et accessoires de véhicules requis.

4.3.1 Traçabilité et disponibilité des clés et des équipements

- 108 Les contrôles entourant les clés et les équipements nécessaires reposent sur des inscriptions manuelles (feuilles de suivi, tableaux et registres). L'information est consignée dans des supports distincts et, selon les situations, mise à jour par plusieurs intervenants, ce qui accroît le risque d'omissions et d'erreurs et limite la traçabilité des sorties et des retours. Dans ce contexte, la confirmation rapide de la disponibilité de certains équipements ou accessoires n'est pas systématiquement appuyée par une information consolidée, ce qui peut affecter la capacité d'intervention.
- 109 La gestion des clés s'effectue de deux façons : un tableau de clés maintenu par la section RME et des clés conservées par la Gendarmerie dans la salle d'équipements. La gestion des sorties et des retours de clés dans la salle d'équipements s'effectue à l'aide d'une feuille de suivi manuelle. Dans cette salle, un tableau blanc indique les déficiences relevées sur les véhicules et des aimants sont utilisés lorsque les voitures se trouvent au garage municipal. Ces aimants servent à signaler que la GFE a été avisée, sans indiquer le nom de l'employé avisé ni la date de l'avis. Il n'y a pas de traçabilité permettant à la Gendarmerie de savoir depuis quand un véhicule est immobilisé ni quand il reviendra.
- 110 Nous avons observé lors de l'audit que des clés étaient manquantes dans la salle d'équipements et que le tableau blanc indiquait que des véhicules se trouvaient au garage municipal de façon non concordante avec le tableau des clés. Ces éléments peuvent contribuer à réduire la disponibilité effective des véhicules.
- 111 Le suivi des équipements repose sur des mécanismes manuels. Les équipements visés comprennent divers équipements opérationnels spécialisés²⁸ requis pour certaines interventions. Au contraire des sorties d'équipement, les retours ne sont pas documentés et des équipements peuvent demeurer manquants pendant plusieurs jours ou semaines. Dans ce contexte, l'identification de l'utilisateur et la traçabilité des mouvements demeurent limitées, ce qui affecte la capacité d'intervention, notamment lorsque des équipements requis ne sont pas disponibles.

4.3.2 Signalement des bris sur les véhicules

- 112 Lorsqu'un bris sur un véhicule est détecté, un coupon de vérification en format papier doit être rempli, puis numérisé et acheminé par courriel aux conseillers techniques de la GFE afin de permettre l'ouverture d'un bon de travail et la planification d'un rendez-vous dans le système de GMAO. En l'absence d'un outil de déclaration des bris accessible au policier dans le terminal véhiculaire, des mécanismes parallèles sont utilisés, incluant des inspections hebdomadaires et des compilations manuelles par les superviseurs (sergents). La redondance des méthodes

28 À titre indicatif, les équipements visés incluent les alcootests et éthylomètres portatifs, les radars laser, les équipements associés aux systèmes de reconnaissance des plaques d'immatriculation (SRPI), les équipements d'unité de contrôle de foule, les armes longues, les pistolets à impulsion électrique (*taser*), les photomètres, les trousseaux de naloxone, ainsi que d'autres équipements opérationnels spécialisés.

utilisées pour répertorier les mêmes informations augmente le risque d'erreurs ou d'omissions et limite la capacité de s'assurer que l'ensemble des anomalies relevées sont suivies et corrigées dans les délais attendus. Enfin, lors d'un bris, deux policiers se déplacent avec deux véhicules pour transporter le véhicule au garage, ce qui mobilise temporairement des ressources et peut avoir un impact direct sur le temps de réponse aux appels.

4.3.3 Accessoires de véhicules et équipements spécialisés – Gestion et disponibilité

- 113 Les accessoires de véhicules et équipements spécialisés contribuent à la capacité d'intervention lors d'appels urgents, sans pour autant modifier à eux seuls le temps de réponse. La présente sous-section porte sur certains équipements utilisés par la Gendarmerie ou susceptibles d'être déployés selon les besoins opérationnels, notamment les pare-chocs poussoirs (*push bumpers*), les systèmes de basse fréquence, les supports à carabine, les appareils de détection d'alcool, les radios véhiculaires et les cellulaires. Elle vise à documenter les enjeux de gestion et de disponibilité associés à ces équipements, sans analyser les méthodes d'intervention ou les tactiques opérationnelles.

Pare-chocs poussoirs

- 114 Le pare-chocs poussoir est un dispositif installé à l'avant d'un véhicule de patrouille. Il ajoute une structure robuste, en acier ou en aluminium, et une surface de contact souvent recouverte de caoutchouc afin de protéger l'avant du véhicule et d'offrir un point d'appui lors de manœuvres à basse vitesse. Sur le plan opérationnel, l'installation de cet équipement poursuit deux objectifs, soit de dégager un véhicule immobilisé à basse vitesse (p. ex., déplacer un véhicule en panne pour sécuriser une voie), soit de réduire les dommages à l'avant du véhicule de patrouille lors de contacts mineurs, afin d'éviter que des immobilisations affectent le nombre de véhicules disponibles.
- 115 Le pare-chocs poussoir peut aussi appuyer des interventions de contention (voir figure 7) visant à empêcher un véhicule de repartir, notamment par la technique « de boîte²⁹. » Enfin, certains modèles prévoient des options permettant d'accroître la visibilité (p. ex., extension avant avec phares ou gyrophares (voir figure 8) et intégration des accessoires (p. ex., espace pour phares et haut-parleurs, selon les gammes).
- 116 Les véhicules de patrouille du SPVG ne sont pas équipés de pare-chocs poussoirs. Lorsqu'un véhicule doit être contenu rapidement lors d'une intervention, l'absence de pare-chocs poussoirs réduit la capacité de réaliser un contact contrôlé tout en limitant les dommages. Dans un cas observé, les policiers ont dû immobiliser un véhicule lors d'une intervention. L'absence d'un dispositif conçu pour ce type de contact a causé des dommages aux pare-chocs et l'indisponibilité des véhicules de patrouille impliqués. Le coût des réparations des pare-chocs liés à cette seule intervention a été de près de 16 000 \$ sans compter que cinq véhicules de patrouille ont temporairement été mis hors service.

29 Technique « de boîte » : manœuvre de contention où des véhicules policiers se positionnent à l'avant, à l'arrière et sur les côtés du véhicule visé afin de bloquer ses trajectoires de sortie. Le positionnement vise un encadrement serré; le fait de laisser un espace peut créer une ouverture et augmenter le risque de fuite.

Figure 7 — Exemple fictif d'intervention de contention



Figure 8 — Exemple de pare-chocs poussoir avec lumières latérales sur le devant du pare-chocs



- 117 En déplacement d'urgence, les collisions surviennent souvent au moment où le véhicule de police traverse une intersection. Le risque augmente particulièrement à la fin de la traversée, lorsque le véhicule arrive dans la portion de l'intersection où circulent encore des voitures. Dans ce contexte, la visibilité du véhicule de patrouille est un enjeu. L'absence de phares placés plus à l'avant du véhicule réduit la possibilité d'être aperçu plus tôt par les automobilistes lorsque le véhicule s'engage dans l'intersection, ce qui peut compromettre la sécurité des déplacements en situation de réponse à un appel d'urgence.
- 118 À l'inverse, l'ajout d'un pare-chocs poussoir, qui n'est pas un équipement d'origine, peut affecter la performance en collision, notamment le déploiement attendu des coussins gonflables et présenter un risque de blessures plus graves pour les piétons et cyclistes. De plus, l'ajout de composantes frontales apparentes peut influencer la perception du public³⁰ quant au niveau et à la nature de l'intervention en cours.

Appareils à basse fréquence

- 119 Les délais d'arrivée sur les lieux dépendent notamment de la capacité d'un véhicule de police en situation d'urgence à progresser efficacement dans la circulation. À ce titre, certains corps de police recourent à des systèmes sonores à basse fréquence, conçus pour être perçus plus rapidement par les usagers de la route et faciliter les déplacements concernant des appels urgents.
- 120 En complément des gyrophares et de la sirène, le signal à basse fréquence vise à améliorer la perception de l'approche d'un véhicule d'urgence à courte distance, notamment lorsque les phares d'urgence sont moins visibles ou que la sirène est moins perceptible à l'intérieur des véhicules (fenêtres fermées, bruit en cabine, isolation acoustique ou présence de fonctions de réduction active du bruit³¹). Ce signal peut aussi, dans certaines conditions, être ressenti comme

30 Un véhicule équipé d'un pare-chocs poussoir peut être perçu comme orienté vers l'intervention active, ce qui peut renforcer un climat d'autorité et de contrôle dans certains cas, mais être interprété comme un signe d'approche plus coercitive dans d'autres situations. Cette perception varie selon le lieu (secteur résidentiel, événement public, centre-ville), la nature de l'intervention et la sensibilité du public.

31 Certaines automobiles intègrent des systèmes de réduction active du bruit (active noise cancellation) qui atténuent les sons extérieurs perçus dans l'habitacle. Dans certaines conditions, ces fonctions peuvent contribuer à réduire l'audibilité de signaux sonores provenant de l'extérieur du véhicule, dont une sirène.

une vibration par les usagers de la route qui se situent à proximité. Cette perception additionnelle peut, selon les conditions, faciliter le passage du véhicule d'urgence et limiter certains ralentissements pouvant influencer le temps de parcours.

- 121 Actuellement, les véhicules de police du SPVG ne sont pas équipés d'une sirène à basse fréquence. Dans certaines situations, l'absence de ce complément peut empêcher les automobilistes de percevoir à temps l'approche du véhicule d'urgence, ce qui peut compliquer le dégagement de la voie ou le franchissement de l'intersection. Lorsque le passage se libère tardivement, la progression peut être ralentie, particulièrement dans des secteurs achalandés ou dans des configurations routières où l'espace est limité, entraîner des délais additionnels et accroître la variabilité des temps de parcours. Même lorsque l'effet est limité, cette variabilité peut influencer le délai de réponse attendu pour certains appels urgents.

Accès à une arme longue et support à carabine

- 122 Au début de leur quart, les patrouilleurs prennent possession du véhicule assigné et des équipements requis selon leur qualification et les besoins opérationnels. Les policiers ayant suivi la formation requise transportent une arme longue durant leurs quarts de travail, alors que les véhicules de patrouille ne sont pas tous équipés d'un support à carabine. Lorsque le véhicule assigné n'est pas muni de ce support, la carabine est placée dans un étui verrouillé et rangée dans le coffre. Bien que les véhicules dotés d'un support soient généralement priorisés pour les policiers formés, il arrive qu'un policier se voie attribuer un véhicule qui n'en possède pas.
- 123 Dans cette situation, l'accès à l'arme longue nécessite des étapes additionnelles qui peuvent retarder le moment où le policier est en mesure de l'utiliser lorsqu'elle est requise et peuvent aussi entraîner une interruption des procédures à l'approche du lieu d'intervention, en augmentant le délai avant la prise en charge effective et l'exposition au risque du policier lors de la récupération de l'équipement.

Appareils de détection d'alcool

- 124 Les appareils de détection d'alcool (ADA) sont utilisés lorsqu'une vérification de l'alcoolémie est requise. Lorsque l'appareil n'est pas disponible ou accessible au moment opportun, l'intervention requise peut prendre plus de temps et mobiliser une unité plus longtemps. Les constats qui suivent s'appuient sur un exercice réalisé à un poste de police de secteur et visent à illustrer les enjeux de disponibilité et de suivi susceptibles de se présenter dans d'autres postes.
- 125 Au poste de police d'Aylmer, cinq ADA sont utilisés par les patrouilleurs et sont pris en charge au début de leur quart. Leur maintien en service repose sur la validation périodique de l'étalonnage, dont la date limite doit être conforme à la réglementation et ne pas excéder 15 jours. Une personne habilitée au poste procède à l'étalonnage; en son absence, les appareils sont envoyés au poste de Hull. Chaque appareil doit également être certifié annuellement par le Laboratoire de sciences judiciaires et de médecine légale (LSJML). Le suivi des appareils expédiés est réalisé manuellement à l'aide d'un tableau et d'un fichier Excel.
- 126 Des ADA sont également laissés occasionnellement dans les véhicules plutôt que d'être accessibles à partir de la salle d'équipements. Ces ADA ne sont alors pas disponibles pour les

équipes de patrouille qui peuvent en avoir besoin, ce qui peut prolonger la mobilisation d'une unité et retarder la réponse aux autres appels d'urgence.

- 127 De plus, en l'absence d'ADA, les interventions requises peuvent alors nécessiter des épreuves de coordination de mouvement (ECM), qui demandent plus de temps et un environnement adapté. Le temps requis peut donc réduire la disponibilité des patrouilleurs pour répondre à d'autres appels d'urgence et occasionner des délais additionnels de réponse dans certains contextes opérationnels.

Gestion des communications radio et effets possibles sur la réponse opérationnelle

- 128 Les véhicules de patrouille sont équipés de radios véhiculaires permettant des communications sécurisées entre les patrouilleurs, les répartiteurs et les autres unités, notamment pour soutenir la coordination d'interventions et le traitement des appels.
- 129 Lorsque des véhicules sont retirés temporairement de la patrouille pour l'entretien, l'inspection ou des réparations, la radio du véhicule d'urgence n'est pas systématiquement débranchée et demeure accessible si l'équipement est manipulé. Les communications diffusées sur ces canaux, bien que cryptées, peuvent être sensibles ou confidentielles. Une directive encadre la mise hors service des radios lorsque des véhicules doivent être gardés à l'extérieur des postes de police. Toutefois, les informations recueillies au cours de nos travaux indiquent que cette mise hors service n'est pas appliquée de façon systématique avant l'acheminement au garage municipal ou vers le lieu externe pertinent.
- 130 Les véhicules d'année-modèle 2022 et plus sont munis d'un dispositif de coupure (*kill switch*) permettant de déconnecter la radio du véhicule au besoin. Cette mesure vise à réduire les risques lorsque le véhicule est retiré du service et se trouve temporairement hors du contrôle direct du SPVG, notamment lors d'un transport, d'un remorquage ou d'un entretien. Les véhicules de la Gendarmerie d'année-modèle 2020 et 2021 ne disposent pas de ce mécanisme. Toutefois, les informations recueillies indiquent que cette option, lorsqu'elle est disponible, est peu utilisée en pratique et qu'une radio peut être de toute façon remise en fonction si une personne a accès au véhicule et connaît l'existence et le fonctionnement du mécanisme.
- 131 Nos entrevues ont révélé deux situations ponctuelles survenues en 2025 et mettant en évidence ce problème. Dans un premier cas, un véhicule de patrouille en réparation a été laissé dans un environnement temporairement accessible au public, alors que la radio fixe était fonctionnelle. L'activation répétée du bouton d'urgence a généré des alertes au CU, puisque l'activation du bouton d'urgence est, dans tous les cas, traitée comme une situation réelle de détresse et déclenche des démarches de validation et de localisation. Dans un tel cas, l'urgence déclenchée n'a pas pour effet de bloquer les communications radio, mais elle interrompt une communication déjà en cours et donne priorité à la communication radio ayant déclenché l'urgence, ce qui peut limiter temporairement la disponibilité des communications radio pour le traitement d'autres appels, au CU comme sur le terrain, et peut exposer de surcroît la Ville à un risque de divulgation non autorisée d'informations opérationnelles.
- 132 Dans un second cas, le signalement de l'utilisation non autorisée de communications radio a démontré une traçabilité insuffisante de l'équipement émetteur, alors qu'un véhicule se trouvait chez un fournisseur externe pour des réparations. Il n'a pas été possible de confirmer rapidement

la location précise de l'équipement; des vérifications additionnelles ont été nécessaires et une désactivation à distance a été demandée par mesure préventive. Ce dernier exemple démontre également que des contrôles déficients peuvent occasionner la mobilisation de ressources supplémentaires, exposer l'organisation à un risque de divulgation non autorisée d'informations opérationnelles et retarder les mesures de sécurisation.

Utilisation du téléphone personnel

- 133 Un téléphone peut être requis à différentes étapes d'une intervention pour soutenir les communications avec des partenaires (p. ex., joindre le 811, le Directeur de la protection de la jeunesse [DPJ] ou un plaignant). Les éléments présentés ci-dessous sont considérés uniquement sous l'angle de la disponibilité des unités et des délais de réponse.
- 134 Des téléphones cellulaires de type « flip » sont disponibles dans tous les postes de police; ils présentent cependant des limites de qualité et sont peu utilisés. Au besoin, un superviseur (sergent) peut également se déplacer sur les lieux avec un téléphone intelligent pour la prise de photos, ce qui peut occasionner des délais.
- 135 Les patrouilleurs utilisent fréquemment leur téléphone personnel pour des communications liées au travail. L'usage d'un téléphone intelligent personnel en contexte policier comporte cependant des enjeux comme la sécurité de l'information, la perception de non-professionnalisme, la saisie possible par les tribunaux, et doit faire l'objet d'un encadrement formel³².
- 136 Enfin, l'absence d'un numéro officiel identifié pour les appels sortants réduit la capacité de joindre les plaignants et les citoyens. De plus, l'identification affichée lors d'un appel peut être trompeuse³³; la possibilité pour le citoyen de rappeler un numéro officiel traçable contribue donc à fiabiliser les échanges.

4.3.4 Sécurisation des cours des postes de police et des aires de stationnement

- 137 Les dispositifs de sécurisation des cours des postes de police et des aires de stationnement contribuent à la protection des installations et des véhicules de patrouille. Ainsi, ils peuvent influencer la disponibilité des véhicules et la fluidité des départs lorsqu'une unité doit être déployée rapidement. Les éléments examinés portent sur l'éclairage des cours et des aires de stationnement, la vidéosurveillance ainsi que le contrôle d'accès véhiculaire (fonctionnement des barrières). L'analyse vise les aires de stationnement utilisées pour les véhicules de patrouille et ne porte pas sur les aires de stationnement des employés ou des visiteurs.

Éclairage de sécurité des aires de stationnement des véhicules de patrouille

- 138 Pour une aire de stationnement où sont gardés des véhicules de patrouille, le *Guide sur les considérations liées à l'éclairage de sécurité* indique qu'un niveau d'éclairage moyen d'au moins

32 Commissaire à la déontologie policière (Québec), « *Le téléphone intelligent dans un contexte policier* », Exemple – L'infolettre du Commissaire à la déontologie policière, n° 02, été 2022.

33 Gendarmerie royale du Canada (GRC), division O (Ontario), « *Des fraudeurs falsifient le numéro de téléphone de la GRC* », Avis aux médias, 23 juillet 2021.

80 lux est attendu pour les aires de stationnement de véhicules prioritaires³⁴. Concrètement, cela correspond à un éclairage suffisant pour bien discerner l'environnement, repérer ce qui se passe et distinguer clairement les personnes présentes dans la zone. L'objectif est que les aires bénéficient d'un éclairage uniforme afin d'éviter la présence de secteurs trop sombres. Le tableau 7 présente les résultats de nos observations relatives à l'éclairage de certaines cours et aires de stationnement.

Tableau 7 — Mesures d'éclairage relevées

Poste	Zone	Nombre de stationnements mesurés ³⁵	Mesure lumineuse Moyenne pondérée (lux)
Aylmer	Cour arrière	9	6
	Cour arrière - mûr côté sud	8	1
Hull	Cour arrière - zone centrale en allant du sud vers le nord	5	3
		4	33
		4	150
		2	47
	Total mesuré	23	37
Gatineau	Cour arrière	18	7
	Poste d'essence	S.O.	31
BMA	Cour côté forêt	8	19

Source : Prise de mesures réalisées par le BVGG avec un luxmètre les 8 et 9 juillet 2025 (pleine lune - 10 juillet)

139 Constat observé :

- Les mesures effectuées démontrent que les niveaux d'éclairage observés dans plusieurs cours demeurent largement inférieurs au repère de 80 lux généralement attendu pour une aire de stationnement de véhicules prioritaires. De plus, certains emplacements présentent un niveau d'éclairage élevé (mesure de 150 lux), alors que d'autres zones demeurent très faiblement éclairées (mesure moyenne de 1,4 lux).

140 Un éclairage insuffisant ou inégal des cours peut ralentir certaines étapes liées à la prise de service et aux déplacements, ce qui peut atténuer la rapidité de l'intervention. Il peut aussi réduire la capacité de détecter promptement une anomalie (p. ex., intrusion, vandalisme, accès non autorisé), entraînant des vérifications ou des démarches additionnelles et pouvant affecter, à l'occasion, la disponibilité d'un véhicule ou d'une unité au moment où elle est requise. Enfin, dans un environnement où les manœuvres de stationnement sont fréquentes, une visibilité déficiente peut accroître le risque d'incident à faible vitesse.

34 Gendarmerie royale du Canada (GRC), *Guide sur les considérations liées à l'éclairage de sécurité* (GCPSG-004), repère applicable aux « parcs de stationnement pour véhicules prioritaires (autopatrouilles, véhicules de police, ambulances, etc.) ».

35 Le nombre indiqué représente les emplacements mesurés dans le secteur destiné au stationnement des véhicules de patrouille et peut différer du nombre total de places disponibles. L'objectif est d'obtenir une indication du niveau d'éclairage dans cette zone.

Systèmes de vidéosurveillance – Couverture visuelle et capacité d'identification

- 141 Les systèmes de vidéosurveillance déployés à l'extérieur des postes de police remplissent la double fonction de sécuriser les accès et les véhicules stationnés sur le site et d'appuyer certaines opérations logistiques ou policières. Dans un contexte opérationnel, ces systèmes permettent notamment :
- D'accroître la capacité de détecter rapidement une intrusion ou un acte de vandalisme, ce qui contribue à la sécurité du personnel et à la préservation des véhicules de patrouille;
 - De repérer un individu ou un comportement suspect sans délai, permettant une intervention rapide ou un redéploiement en amont d'une situation critique;
 - De vérifier à distance certaines conditions opérationnelles (p. ex., présence de véhicules), ce qui peut limiter les déplacements superflus, réduire le temps de mobilisation et favoriser un déploiement plus rapide d'une unité, augmentant ainsi la disponibilité pour répondre à un appel d'urgence.
- 142 Conformément aux lignes directrices de la Gendarmerie royale du Canada (GRC)³⁶, la conception d'un système de vidéosurveillance devrait être fondée sur une évaluation des menaces et des risques afin d'établir des exigences propres au site, notamment quant aux zones à surveiller en continu. À ce titre, des zones telles que les installations de stationnement, les limites du périmètre ainsi que les entrées et les sorties peuvent nécessiter une observation soutenue. Le Guide indique que les limites de détection des intrusions sont généralement liées à une couverture insuffisante, notamment la présence d'angles morts, ce qui requiert de définir une stratégie de couverture visant à réduire les zones non observées. La couverture visuelle doit ainsi viser l'ensemble des zones critiques du périmètre du poste de police, incluant les stationnements, les entrées et les axes de circulation, afin de soutenir la détection et l'identification d'un individu ou d'un véhicule suspect selon les besoins opérationnels définis.
- 143 Une validation des zones de couverture de caméras a été réalisée en collaboration avec le SPVG. L'objectif d'un tel exercice est de vérifier si les systèmes de vidéosurveillance de chacun des postes de police répondent aux recommandations de la GRC. Les caméras visées se limitaient à celles couvrant le périmètre extérieur des postes de police de la Ville dans son ensemble. Pour les fins de l'exercice, dont les résultats sont présentés dans le tableau 8, des distances de référence de 15 m pour la reconnaissance faciale et de 25 m pour la lecture de plaques ont été utilisées³⁷.

Ces repères s'appuient sur le cadre DORI, défini par la norme internationale EN 62676-4³⁸, qui est couramment utilisé dans l'industrie pour évaluer la capacité d'un système à satisfaire des objectifs d'identification selon les zones à couvrir.

36 GRC, *Guide des systèmes de surveillance vidéo (CCTV) – GSMGC-011 (2024)*, publication 15 mai 2024, section 6 « Considérations de conception ».

37 Les distances retenues s'appuient sur le modèle DORI (IEC/EN 62676-4), qui définit des seuils de densité de pixels pour la reconnaissance et l'identification, utilisés comme références dans le dimensionnement des systèmes de vidéosurveillance.

38 La norme IEC/EN 62676-4 définit les niveaux de détail attendus pour les fonctions de vidéosurveillance (détection, observation, reconnaissance, identification) via le cadre DORI, fondé sur des seuils de densité de pixels et couramment utilisé par les fabricants (notamment Axis et Bosch) pour dimensionner et évaluer les systèmes.

Tableau 8 — Validation des zones de couverture des caméras

Résolution (pixels)	Reconnaissance du visage à 15 m ou d'une plaque d'immatriculation à 25 m ³⁹		Suivi automatisé du mouvement	Suivi manuel du mouvement	Enregistrement des images
	Non	Oui	Non	Oui	Oui
960 X 480	17	0	17	5	17
Autres ⁴⁰	9	7	16	0	16
Total	26/33	7/33	33/33	5/33	33/33
Pourcentage	79 %	21 %	100 %	15 %	100 %

Source : Données tirées du logiciel de gestion des caméras à partir d'images extraites du système

144 Constats observés :

- L'analyse, portant sur 33 caméras couvrant le périmètre extérieur des postes de police, démontre que la capacité d'identification à partir des distances de référence demeure très limitée;
- Au total, 26 caméras sur 33, soit 79 %, ne permettent pas la reconnaissance d'un visage à 15 m ou la lecture d'une plaque d'immatriculation à 25 m. Les caméras offrant une résolution de 960 × 480 pixels sont au nombre de 17 et aucune d'entre elles ne répond à l'objectif d'identification requis, tandis que 7 des 16 caméras offrant d'autres résolutions répondent à cet objectif;
- Par ailleurs, aucune caméra n'offre de suivi automatisé de mouvement et le suivi manuel n'est possible que pour 5 caméras. Bien que le temps de conservation des images enregistrées varie d'un équipement à l'autre, l'enregistrement des images est disponible pour l'ensemble des caméras visées pendant une certaine période, ce qui est une bonne pratique.

145 Une capacité d'identification limitée à ces distances de référence, combinée à l'absence de suivi automatisé et à une capacité de suivi manuel restreinte, réduit significativement l'efficacité de la vidéosurveillance et limite la capacité à évaluer rapidement une situation et à orienter la réponse opérationnelle dans les zones critiques du périmètre, notamment les stationnements, les entrées et les axes de circulation. Cela peut entraîner des vérifications additionnelles, une mobilisation accrue et réduire temporairement la disponibilité opérationnelle pour la réponse aux appels d'urgence. Des exemples de prises de vue sont présentés à la figure 9.

146 La revue des champs de couverture réalisée dans le cadre de l'exercice de validation avec le SPVG a fait ressortir la présence de nombreux angles morts, soit des zones des périmètres des postes de police où aucune prise de vue n'est disponible. Ces zones hors champ réduisent la continuité de la couverture visuelle des secteurs critiques à l'extérieur des postes, notamment autour des accès, des stationnements et des axes de circulation. Dans ces zones, le système ne peut pas fournir d'images exploitables pour détecter rapidement une situation problématique ou

39 Les postes ne sont pas identifiés afin de préserver la confidentialité des sites évalués.

40 Les autres résolutions comprennent 1 caméra 4M, 4 caméras 2688 X 1520, 2 caméras 2560 X 1920, 5 caméras 2048 X 1536, 2 caméras 1920 X 1080 et 2 caméras 1280 X 720.

en clarifier la nature au moment opportun. Cette observation s'inscrit dans les lignes directrices de la GRC, qui indiquent que les limites de détection des intrusions sont généralement liées à une couverture insuffisante, notamment la présence d'angles morts, et qu'une stratégie de couverture devrait viser à réduire les zones non observées, notamment par le chevauchement des champs de vision.

Figure 9 — Extraits d'images de caméras de surveillance



**Résolution 960 X 480 pixels :
visage indéterminable**



**Résolution 1920 X 1080 pixels :
immatriculation illisible**



**Résolution 2560 X 1920 pixels :
clair et détaillé**



**Résolution 960 X 480 pixels :
vision de nuit floue**

147 Constats observés :

- Les prises de vues examinées montrent une qualité d'image inégale d'une caméra à l'autre. Les écarts de résolution observés (p. ex., 960 × 480 pixels comparativement à 2560 × 1920 pixels) démontrent que les détails visibles varient fortement selon la caméra et la zone couverte;
- En faible résolution (960 × 480 pixels), les images permettent généralement de constater une présence et un mouvement, mais elles demeurent souvent insuffisantes pour la reconnaissance des visages et de plusieurs détails distinctifs, surtout lorsque la personne se déplace;
- Même avec une résolution de 1920 × 1080 pixels, une plaque d'immatriculation peut rester illisible selon la distance, l'angle de prise de vue et les conditions de capture d'écran (taille de

la plaque dans l'image, compression, mouvement, éclairage), ce qui limite l'usage des images pour confirmer l'identification d'un véhicule de manière certaine;

- L'image des caméras à faible résolution, en conditions de faible luminosité, perd en clarté et en précision, ce qui réduit la définition des contours et la capacité à distinguer clairement les personnes et les véhicules, alors que d'autres produisent des images nocturnes claires et détaillées.

148 Globalement, les prises de vues disponibles appuient la détection et la reconstitution générale des faits, mais elles présentent des limites pour des objectifs plus exigeants, notamment l'identification formelle d'un individu et la lecture fiable d'une immatriculation.

149 Les images des caméras du périmètre sont accessibles aux employés des postes de police. Toutefois, la qualité des images varie selon la caméra et la zone couverte, et l'exercice de validation a démontré qu'aucune caméra ne dispose d'un suivi automatisé et que le suivi manuel n'est possible que pour une minorité d'entre elles, ce qui peut limiter l'exploitation des images en temps opportun lorsqu'un individu est en mouvement, notamment pour maintenir le sujet dans le champ de vision et obtenir une séquence permettant d'évaluer rapidement la situation problématique et de prioriser l'action à entreprendre.

Gestion des accès aux cours des postes de police

150 La gestion adéquate des accès aux cours des postes de police est critique pour soutenir la disponibilité des véhicules et limiter les aléas opérationnels susceptibles d'influencer les délais de traitement des appels urgents. Elle vise notamment à réduire les possibilités d'accès non autorisé aux véhicules et aux équipements, tout en maintenant une circulation fluide pour les usagers autorisés.

151 Les guides de la GRC⁴¹ situent la gestion des accès dans une logique de protection des personnes, des biens et de la prestation de services, en tenant compte des menaces courantes et des contextes où les risques peuvent être plus élevés, dont les établissements policiers. En matière de périmètre, les bonnes pratiques indiquent qu'une clôture de sécurité a une fonction de dissuasion, et que sa conception devrait intégrer des entrées sécurisées et des barrières pour contrôler l'accès des personnes et des véhicules. Ces considérations visent explicitement des zones telles que les aires de stationnement et d'autres espaces extérieurs à protéger.

152 Les guides évoquent également la notion de surveillance périodique, soit la confirmation réalisée sur une base régulière qu'il n'y a pas atteinte à la sécurité. La sélection des mesures de contrôle d'accès et de surveillance périodique devrait être déterminée avec une fréquence fondée sur les recommandations d'une évaluation des menaces et des risques.

153 Nous avons constaté que seul le poste de police de Gatineau dispose d'une clôture périmétrique contrôlant l'accès à la cour. Lors de nos visites, nous avons toutefois constaté que la clôture ne semblait pas fonctionnelle. Une analyse a été réalisée afin de corroborer les informations indiquées dans les journaux d'événements du système de barrières qui consignent l'heure de chaque passage activé par carte d'accès. Le tableau qui suit présente les résultats détaillés.

41 Gendarmerie royale du Canada (GRC), Principal organisme responsable de la sécurité matérielle, *Guide de gestion de l'accès*, GSMGC-006 (2024); *Guide sur les considérations liées aux clôtures de sécurité*, GSMGC-009 (2022).

Tableau 9 — Estimation de la fonctionnalité des clôtures selon les activations par carte d'accès

Année	Fonctionnel		Non fonctionnel	
	Nombre de jours	Pourcentage	Nombre de jours	Pourcentage
2024	61	17 %	304	83 %
2025	0	0 %	365	100 %

Source : Journaux d'événements du système de barrière⁴²

154 Constat observé :

- Selon l'indicateur fondé sur les activations par carte d'accès, la fonctionnalité des clôtures apparaît très limitée. En 2024, le contrôle des accès a été considéré comme déficient pendant 304 jours (83 %). En 2025, il a été jugé comme déficient toute l'année. Ces résultats sont cohérents avec les observations sur le terrain; cependant, les activations par carte d'accès ne reflètent pas le volume réel de circulation, comme indiqué dans la note 42 associée au tableau 9. Un contrôle d'accès non fonctionnel ou contourné augmente l'exposition à des événements de sécurité indésirables (p. ex., intrusion, vandalisme) et peut entraîner, le cas échéant, des vérifications additionnelles avant le départ des véhicules et la réduction du nombre d'unités immédiatement disponibles pour certains appels urgents.

42 Lorsqu'une barrière est hors service, nous avons observé qu'une majorité de véhicules passent par le côté, sans activation enregistrée. Pour repérer les journées où le contrôle d'accès n'est pas effectif, l'hypothèse retenue est que moins de 20 activations dans une journée indique un dispositif non fonctionnel ou contourné, comparativement à plus de 200 entrées et sorties par jour lorsque les deux barrières sont pleinement fonctionnelles.

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-13 Évaluer et documenter l'opportunité d'équiper la flotte de pare-chocs poussoirs, en tenant compte des besoins opérationnels liés à la contention de véhicules, au dégagement à basse vitesse et à la visibilité, des impacts potentiels sur la disponibilité des véhicules et des coûts liés aux dommages, ainsi que des risques associés.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Recenser les besoins opérationnels réels;
- Analyser les coûts, risques et impacts sur la flotte;
- Rédiger une décision documentée.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2402-14 Évaluer l'opportunité d'équiper les véhicules de patrouille d'un dispositif sonore à basse fréquence, ou de toute autre solution équivalente.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Réviser et mettre à jour l'analyse antérieure;
- Évaluer les impacts logistiques et opérationnels;
- Rédiger une recommandation.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2402-15 Poursuivre l'installation du support à carabine dans les véhicules de patrouille désignés.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Identifier les véhicules ciblés selon les besoins;
- Planifier les installations par phases;
- Assurer le respect des normes de sécurité;
- Mettre à jour l'inventaire des équipements.

Échéancier : 31 mai 2028

AP2402-16 Renforcer les procédures d'accessibilité des appareils de détection d'alcool (ADA).

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Réviser les procédures actuelles;
- Identifier les obstacles d'accès rapide;
- Mettre à jour les directives opérationnelles.

Échéancier : 31 décembre 2027

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-17 Mettre en œuvre une procédure de mise hors service et de remise en fonction des radios véhiculaires lorsque des véhicules de patrouille sont confiés au garage municipal ou à des fournisseurs externes.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Documenter le processus de mise hors service;
- Formaliser la remise en fonction post entretien;
- Former les employés concernés;
- Mettre en place une vérification systématique.

Échéancier : 30 juin 2027

AP2402-18 Évaluer la possibilité de mettre à la disposition des patrouilleurs un moyen de communication et de documentation opérationnel et standardisé ainsi qu'un numéro officiel rappelable pour les appels sortants vers les citoyens, et formaliser un encadrement de son utilisation.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Évaluer les solutions technologiques sécurisées;
- Définir les usages autorisés et interdits;
- Créer un encadrement administratif clair;
- Formuler une recommandation structurée.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2402-19 Évaluer la possibilité de mettre en place un mécanisme de suivi et de reddition de comptes périodique sur la fonctionnalité des contrôles d'accès aux cours des postes de police.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Inventorier les systèmes existants;
- Définir des critères de fonctionnalité attendue;
- Formuler une recommandation structurée.

Échéancier : 31 mai 2028

4.4 Validation des antécédents judiciaires

- 155 L'état de préparation des véhicules de patrouille et l'intégrité des équipements embarqués constituent des préalables à une réponse efficace. Or, l'accès aux véhicules lors de l'entretien, l'installation d'équipements, le remorquage et le nettoyage peut être accordé à divers intervenants externes ou municipaux. Des contrôles de sécurité adaptés visent donc à réduire les risques d'accès non autorisé et d'atteinte à l'intégrité des véhicules et à leurs équipements sensibles (p. ex., les radios véhiculaires), et à limiter les impacts opérationnels possibles, notamment l'indisponibilité de véhicules.
- 156 Au Service des travaux publics, la prise en charge des véhicules mobilise principalement deux divisions. La GFE assure l'entretien et les réparations, tandis que la division Opérations externes (OPEX) est responsable des acquisitions et de certains contrats de service associés aux véhicules. Par ailleurs, certaines interventions sur les équipements embarqués sont réalisées selon une répartition des responsabilités entre le Service des travaux publics et le SPVG, selon l'équipement concerné, et peuvent impliquer également des fournisseurs externes.
- 157 Les bonnes pratiques veulent que les organisations policières encadrent l'accès externe aux véhicules de patrouille, notamment par la validation des antécédents judiciaires lorsque l'accès le justifie. Cet encadrement repose sur l'identification des personnes autorisées à accéder aux véhicules, des exigences claires imposées aux fournisseurs et à leurs employés, ainsi que des règles de contrôle adaptées au niveau d'accès et à la sensibilité des équipements présents dans les véhicules, incluant les interventions réalisées hors des installations du SPVG. Les constats suivants mettent en évidence des écarts dans l'application de ces contrôles.
- 158 Constats observés :
- Aucune procédure ou directive n'a été transmise à la GFE pour encadrer la vérification d'antécédents judiciaires ou l'accréditation de sécurité des fournisseurs et de leurs employés appelés à travailler sur les véhicules du SPVG. Les contrats actuels n'imposent aucune mesure aux fournisseurs externes (carrossiers, concessionnaires et ateliers mécaniques utilisés par la GFE) en matière de vérification de sécurité pour intervenir sur les véhicules du SPVG. De plus, les informations recueillies ne permettent pas de confirmer si une vérification de sécurité est réalisée pour les fournisseurs de remorquage;
 - Les seuls fournisseurs dont les accréditations de sécurité sont réalisées par le SPVG sont ceux pour lesquels la GFE l'exige explicitement. Outre les fournisseurs de pneus, aucun autre type de fournisseur n'est vérifié, et la vérification n'est pas appliquée de manière systématique puisque la demande de vérification relève directement des différents services de la Ville;
 - Seuls les fournisseurs qui doivent entrer à l'intérieur d'un poste de police (p. ex., pour intervenir sur les radios et les équipements de radiocommunication) font l'objet d'une vérification de sécurité;
 - Deux conseillers techniques employés par la GFE font l'objet de vérifications de sécurité en raison de leur intervention sur des véhicules à vocation spécialisée et des véhicules d'enquête du SPVG. Le fournisseur mandaté pour les périodes achalandées de changements de pneus du secteur de Gatineau fait également l'objet d'une vérification, puisque les travaux

se déroulent à l'intérieur du périmètre du poste de police. En dehors de ces exceptions, aucun autre employé de la GFE (p. ex., mécaniciens) ne fait l'objet de vérifications d'antécédents. De plus, aucun fournisseur du Service des travaux publics n'est soumis à la vérification de ses antécédents judiciaires.

- 159 Les véhicules de police ne sont pas réparés dans un environnement à accès restreint. Conséquemment, des employés dont les antécédents n'ont pas été vérifiés peuvent accéder aux véhicules du SPVG lorsqu'un bon de travail leur est assigné. Des fournisseurs externes peuvent aussi avoir accès à du matériel ou à des données confidentielles sans que leurs antécédents aient été contrôlés et approuvés, ce qui augmente les risques liés à la confidentialité des informations et l'intégrité des opérations policières.

Recommandation au Service de police

Plan d'action et échéancier du Service de police

AP2402-20 Évaluer la possibilité de restreindre l'accès aux véhicules de patrouille et à ses équipements embarqués aux personnes autorisées déterminées avec validation préalable des antécédents judiciaires.

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Définir le processus de validation des antécédents;
- Évaluer les impacts logistiques et opérationnels;
- Recommander une politique d'accès.

Échéancier : 31 mai 2028

4.5 Gestion des compétences en conduite d'urgence et environnements de formation et de pratique

- 160 La conduite de patrouille et la conduite d'urgence constituent une activité centrale du travail policier. Les patrouilleurs occupent une part importante de leurs quarts de travail au volant de leur véhicule dans un environnement routier souvent dense, et doivent régulièrement utiliser les équipements d'urgence (par ex., gyrophares, sirène, terminaux véhiculaires) pour répondre à des appels prioritaires. Le choix de la conduite effectuée dans ces conditions a un impact direct sur le risque d'événements indésirables comme des incidents ou des sorties de route, sur la sécurité des policiers et des citoyens, sur la disponibilité des véhicules de patrouille et sur la rapidité avec laquelle les unités peuvent se rendre sur les lieux d'un événement. Dans ce contexte, la qualité des aptitudes de conduite, la maîtrise des équipements d'urgence et le maintien de ces compétences dans le temps deviennent des déterminants majeurs à la sécurité et au respect des cibles de temps de réponse.

4.5.1 Organisation de la formation et ressources disponibles

- 161 Pour la période 2022-2025, nous avons constaté que le SPVG ne dispose pas de postes de formateurs à temps complet spécifiquement dédiés à la conduite d'un véhicule d'urgence. Les besoins de formation en conduite sont couverts par cinq instructeurs/moniteurs, appuyés par deux aspirants moniteurs, qui sont libérés de leurs fonctions régulières selon les besoins et peuvent être assignés à temps plein pour des périodes définies. La couverture de ce champ d'expertise repose ainsi sur un nombre limité de ressources, sans structure permanente dédiée à la conduite d'urgence. Les instructeurs affectés à la formation en conduite ont suivi la formation spécialisée requise pour agir comme moniteurs de conduite d'un véhicule d'urgence.
- 162 La capacité du SPVG à développer un programme de formation continue soutenu et complet en conduite d'urgence au regard de l'importance de cette activité dans le travail de patrouille et des risques qui y sont associés est donc réduite. Le SPVG se distingue ainsi des autres corps de police comparables en ne disposant pas d'une équipe de formateurs permanents en conduite d'un véhicule d'urgence. Cependant, il est prévu qu'à compter de 2026, trois postes de formateurs à temps plein seront créés au sein de la nouvelle section Développement et gestion des effectifs, sous la direction adjointe Administration et soutien organisationnel. La création de ces postes de formateurs constitue un levier important pour renforcer le volet formation en conduite d'un véhicule d'urgence.

4.5.2 Volume et contenu de la formation en conduite

- 163 Cinq journées complètes de formation (« jeudis de formation ») sont prévues par année et intégrées à l'horaire régulier, ce qui permet de rejoindre l'ensemble des équipes de la Gendarmerie sans recourir de façon importante aux heures supplémentaires. Ce dispositif offre un cadre structuré pour traiter les principaux thèmes jugés essentiels à l'exercice de la fonction policière.
- 164 Le programme de formation porte notamment sur des thèmes comme des mises à jour légales, l'usage de l'emploi de la force, la conduite (interceptions et parcours), le tir, les premiers soins et la réanimation cardiorespiratoire (RCR). Ce programme vise à maintenir à jour les compétences de base jugées essentielles à l'exercice de la fonction policière des agents de patrouille. La conduite y apparaît toutefois comme un thème parmi plusieurs autres en concurrence pour un nombre limité de journées.
- 165 La place consacrée spécifiquement à la conduite d'un véhicule d'urgence dans le programme de formation demeure limitée. Pour la période audité, la formation annuelle en conduite varie entre une demi-journée et une journée sur les cinq jours de formation prévue, et en 2025, seule une demi-journée est consacrée à la conduite, ce qui représente moins de 10 % du volume annuel de formation continue. Le contenu de cette demi-journée porte principalement sur l'utilisation du tapis à clous, la poursuite à pied après interception et certaines techniques d'interception de véhicules à risque modéré ou élevé, complétées par des rappels théoriques. La pratique concrète de la conduite en mode urgence y est limitée et n'inclut pas de volet spécifique sur la conduite en conditions hivernales pour les années considérées, ce qui limite la préparation structurée des patrouilleurs aux situations de conduite d'urgence les plus à risque.

- 166 En phase d'intégration, les nouveaux policiers reçoivent une journée de conduite préventive et une journée consacrée aux poursuites et techniques d'immobilisation des véhicules poursuivis. Au-delà de cette formation initiale, les connaissances et habiletés en conduite ne font toutefois pas l'objet d'une réévaluation systématique. L'absence de requalification périodique formelle en conduite d'urgence contribue ainsi à un maintien des compétences largement laissé à la pratique quotidienne, sans repères communs définis.
- 167 La conduite d'un véhicule d'urgence occupe donc une place restreinte dans l'offre de formation continue, tant en durée qu'en profondeur des contenus, par rapport à l'exposition réelle des patrouilleurs au risque routier. Ce déséquilibre limite la capacité de la Ville à optimiser les pratiques de conduite d'un véhicule d'urgence à l'échelle du SPVG et constitue un facteur de risque pour l'uniformité de la qualité des réponses sur le terrain.

4.5.3 Sites et parcours de formation en conduite

- 168 Pour la période analysée, les formations en conduite se déroulent principalement dans le stationnement du Casino du Lac-Leamy, un site extérieur prêté, sans aménagement structuré. Le matériel requis doit être transporté et installé à chaque séance. Cette configuration réduit le temps effectivement consacré aux exercices et ne permet pas de s'appuyer sur un environnement d'entraînement stable conçu pour la conduite d'urgence. Les policiers doivent se rendre au poste de police situé le plus près de l'emplacement (secteur de Hull) pour accéder à des installations sanitaires et, comme ils ne sont pas armés lors des formations, ces déplacements doivent se faire avec leur véhicule personnel. Ces allers-retours interrompent les séances et nuisent à la continuité de la pratique.
- 169 Afin de faciliter le déplacement du matériel de formation, une remorque de capacité adéquate a été louée en 2025 pour remplacer une remorque jugée inappropriée, et l'acquisition d'une remorque permanente a été approuvée avec une mise en service prévue à partir de 2026. En date de l'audit, aucun véhicule n'était toutefois dédié à son remorquage, ce qui oblige à identifier, pour chaque séance de formation, un véhicule compatible et disponible pour assurer le transport de la remorque en fonction des horaires et des affectations. Ces ajustements améliorent le transport et le rangement du matériel, mais l'absence de véhicule dédié fait en sorte que l'organisation du transport demeure tributaire des disponibilités ponctuelles des véhicules.
- 170 Lorsque le stationnement du Casino n'est pas disponible, des solutions de rechange sont trouvées ponctuellement, notamment l'utilisation d'une portion de rue dans un secteur industriel. Ces solutions permettent de maintenir un minimum d'activités, mais elles ne fournissent ni l'espace ni la configuration nécessaire pour couvrir l'ensemble des compétences visées en conduite préventive et en conduite d'urgence.
- 171 Un circuit de formation adapté à la conduite d'un véhicule d'urgence devrait comporter des courbes, des intersections, de la signalisation, des feux de circulation, des zones permettant d'atteindre certaines vitesses et des conditions de faible adhérence (par ex., neige, glace, chaussée mouillée). Pour 2022-2025, aucun site de ce type n'est accessible et les formations demeurent confinées au stationnement du Casino et ne sont offertes qu'après la fonte de la neige.

- 172 Les exercices réalisés sur le site actuel permettent de travailler des manœuvres de base et de se familiariser avec le véhicule, mais ils ne reproduisent ni la complexité des intersections urbaines ni les vitesses pratiquées en conduite d'urgence. Les traverses d'intersection, qui représentent une des premières causes d'accident majeur en conduite d'urgence, sont enseignées par le SPVG uniquement de façon théorique, sans mise en pratique réelle lors des formations en conduite. Le site ne comporte pas de surfaces aménagées pour la conduite sur chaussée glissante ou des manœuvres avancées de contrôle du véhicule en situation de perte d'adhérence, et aucun terminal véhiculaire de simulation n'est disponible. La formation pratique en conduite d'urgence demeure ainsi partielle et ne permet pas de préparer de façon encadrée les réactions du véhicule et du conducteur dans les contextes les plus à risque.
- 173 En l'absence d'un circuit adapté et de modules pratiques d'évaluation, une part importante de l'apprentissage en conduite d'urgence se fait directement sur la route en situation opérationnelle, y compris en conditions hivernales, ce qui limite la capacité du SPVG à assurer une progression homogène des habiletés de conduite et à réduire de façon structurée le risque d'événements indésirables impliquant les patrouilleurs et leur véhicule.

4.5.4 Formation et rappels à l'utilisation des gyrophares et des équipements d'urgence

- 174 L'utilisation adéquate des gyrophares, de la sirène et du panneau directionnel arrière est essentielle pour rendre le véhicule de police visible dans la circulation et faciliter la compréhension des intentions des patrouilleurs conduisant leur véhicule d'urgence par les autres usagers. La formation de base couvre ces équipements dans le cadre de l'accueil et de l'intégration (« induction ») des nouveaux policiers. Un vidéo démontrant le fonctionnement des nouveaux véhicules d'un peu plus de sept minutes est disponible, mais n'est pas intégré au parcours d'accueil structuré et n'est pas repris dans les jours de formation offerts. De plus, la Ville ne dispose pas d'un dispositif structuré de rappels et de suivi qui garantirait, dans le temps, une maîtrise homogène des équipements lumineux et sonores par l'ensemble des patrouilleurs.
- 175 Il n'existe pas d'aide-mémoire à bord des véhicules qui résumerait les principales fonctions du panneau de contrôle et des équipements associés⁴³. En l'absence de ces supports, le maintien et l'uniformisation des bonnes pratiques reposent sur la mémoire individuelle et sur le transfert informel entre collègues ou par les superviseurs (sergents).
- 176 Dans ce contexte, certaines fonctions clés demeurent sous-utilisées ou sont utilisées de manière inégale. Par exemple, le gyrophare vert des véhicules de sergents, destiné à identifier le poste de commandement sur une scène, est peu ou pas utilisé et ses conditions d'emploi sont mal connues, ce qui limite son utilisation comme repère visuel pour le localiser sur les lieux d'une intervention. De plus, l'usage de la flèche directionnelle arrière n'est pas encadré par une directive précise sur le moment opportun de l'activer, alors que son fonctionnement technique est connu. Ces exemples illustrent que les usagers de la route peuvent éprouver des difficultés à comprendre les indications données par les véhicules d'urgence et retarder l'adoption de comportements sécuritaires, augmentant ainsi le risque d'incidents de circulation lors des interventions.

43 Modes « réponse » et « scène », panneau directionnel, projecteurs, éclairage latéral, gyrophare vert des sergents, etc.

4.5.5 Suivi des compétences en conduite et incidences sur la performance

- 177 Pour la période analysée, il n'existe pas de mécanisme formel de suivi périodique des compétences individuelles en conduite d'un véhicule d'urgence. Les formations suivies sont consignées, mais aucune grille d'évaluation de la conduite n'est utilisée, aucune fréquence minimale d'évaluation n'est fixée et aucun critère standardisé n'est défini pour vérifier, à intervalles réguliers, le maintien des compétences en conduite d'urgence. La Ville ne dispose donc pas de dispositif permettant de confirmer, de façon structurée, que les compétences en conduite d'urgence sont maintenues à un niveau jugé satisfaisant pour l'ensemble des patrouilleurs.
- 178 À la suite du décès d'un patrouilleur lors d'un déplacement d'urgence en 2009, le coroner a recommandé d'élaborer et d'uniformiser une formation en conduite à haute vitesse, d'en prescrire l'enseignement pour les nouveaux policiers et de prévoir une formation continue annuelle en conduite d'urgence pour les corps de police⁴⁴. Pour la période audité, les activités de formation ponctuelles offertes ne constituent pas un programme de formation continue structuré répondant à ces recommandations.
- 179 La situation actuelle représente un risque de perte partielle des acquis au fil du temps, des niveaux d'habiletés inégaux lorsque les policiers sont soumis à des situations de stress et une exposition accrue à des événements opérationnels indésirables liés à la conduite d'urgence. Elle limite également la capacité de la Ville à démontrer, au moyen d'éléments objectifs (p. ex., évaluations formelles, dossiers de requalification) et, le cas échéant, dans le cadre d'enquêtes internes ou de procédures judiciaires, que le risque lié à la conduite d'un véhicule d'urgence est encadré par un dispositif de gestion structuré et suivi.

Recommandation au Service de police

AP2402-21 Structurer le mandat et le plan de travail des formateurs à temps plein afin de consacrer une part de leur charge de travail à la conduite d'un véhicule d'urgence et à la formation continue des patrouilleurs.

Plan d'action et échéancier du Service de police

Nous mettons en place les mesures suivantes :

- Clarifier le mandat et les priorités des formateurs;
- Réserver du temps dédié à la conduite d'urgence;
- Élaborer un plan de formation;
- Suivre la réalisation du mandat.

Échéancier : 31 décembre 2026

44 Coroner Pierre C. Samson, *Rapport d'investigation – décès de la policière Mélanie Roy (Service de police de la Ville de Lévis)*, Bureau du coroner du Québec, recommandations rendues publiques le 17 décembre 2010.

Recommandation au Service de police	Plan d'action et échéancier du Service de police
AP2402-22 Maintenir, au minimum, la part du volume annuel de formation continue spécifiquement consacrée à la conduite d'un véhicule d'urgence et y intégrer un volet pratique ciblant les situations les plus risquées.	Nous mettons en place les mesures suivantes : • Identifier les situations à risque à prioriser; • Intégrer des exercices pratiques ciblés; • Évaluer les acquis régulièrement. Échéancier : 31 décembre 2026
AP2402-23 Évaluer la faisabilité de développer ou de sécuriser un site de formation dédié à la conduite d'un véhicule d'urgence, incluant des modules pratiques de conduite hivernale et de perte d'adhérence.	Nous mettons en place les mesures suivantes : • Évaluer les sites disponibles ou partenariats possibles; • Analyser les coûts et contraintes logistiques; • Étudier les besoins en formation hivernale; • Documenter la faisabilité globale. Échéancier : 31 décembre 2027
AP2402-24 Intégrer l'utilisation des gyrophares, de la sirène et du panneau directionnel arrière dans un module de formation structuré, assorti de rappels périodiques et d'un encadrement explicite des règles d'utilisation ainsi que de directives précisant les usages attendus.	Nous mettons en place les mesures suivantes : • Clarifier les règles d'utilisation attendues; • Intégrer des rappels périodiques; • Assurer un encadrement clair et cohérent. Échéancier : 31 décembre 2027

4.6 Construction d'un QG et reconstruction du poste de police d'Aylmer

180 Deux projets d'infrastructure concernant le SPVG sont en cours de réalisation ou de planification, soit la reconstruction du poste de police d'Aylmer et le nouveau quartier général (QG) à Hull. Le chantier du poste de police d'Aylmer a débuté le 12 août 2025 et sa livraison est prévue à l'été 2027. L'appel d'offres concernant le nouveau QG sera lancé à l'automne 2026, un début de chantier est prévu au printemps 2027 et une livraison à l'automne 2029. Ces échéanciers offrent une



fenêtre concrète pour intégrer, dès la conception, des facteurs qui influencent directement la disponibilité des véhicules de police et la rapidité de départ des patrouilles⁴⁵.

- 181 Le présent audit porte sur les temps de réponse aux appels d'urgence et sur la disponibilité des véhicules. Il ne vise pas à évaluer la gestion de ces projets, mais plutôt à analyser les impacts opérationnels liés à certains choix de conception et d'aménagement des fonctions de soutien. Il examine ainsi les incidences possibles de la conception de ces nouvelles infrastructures sur la disponibilité opérationnelle des véhicules et la continuité des opérations en contexte d'urgence. Néanmoins, certains choix d'aménagement influencent directement la disponibilité des véhicules et la rapidité de départ des unités, notamment l'organisation du site, les fonctions de soutien à la remise en service et les infrastructures qui réduisent les déplacements et l'attente. À cet égard, les pratiques attendues pour des installations de sécurité publique incluent notamment un site clôturé, des barrières fonctionnelles avec contrôle d'accès, ainsi qu'un système de vidéosurveillance et un éclairage assurant une protection complète des zones stratégiques. À défaut d'une conception adaptée, ces éléments deviennent des sources récurrentes de délais et de déplacements inefficaces, avec un impact direct sur la capacité de déploiement au quotidien, et entraînent des coûts supplémentaires liés à la rémunération du personnel, aux déplacements et au maintien d'un plus grand nombre de véhicules en réserve pour compenser l'indisponibilité.
- 182 Par ailleurs, la capacité à remettre rapidement des véhicules en service dépend aussi de fonctions de soutien qui réduisent les déplacements et l'immobilisation, notamment le lavage, l'entretien courant, certaines interventions légères, la gestion des pneus, la décontamination et la préparation des équipements embarqués. Lorsque ces fonctions ne sont pas disponibles sur le site, les déplacements, la coordination et l'attente deviennent des étapes régulières du processus, réduisant la flotte de véhicules réellement disponible pour la patrouille et pouvant se répercuter sur le délai de réponse sur le terrain. Cette organisation entraîne également des coûts directs et indirects additionnels, incluant des déplacements plus fréquents, le transport des véhicules, les déplacements à vide et leur coût par kilomètre, des coûts de remorquage et de main-d'œuvre, ainsi que le besoin de véhicules additionnels pour maintenir le niveau de service attendu. À l'inverse, la présence de fonctions sur place favorise le développement d'une expertise interne, soutient une remise en service plus rapide, réduit la dépendance aux fournisseurs externes et, de façon connexe, renforce le contrôle des accès aux véhicules et aux équipements sensibles.

4.6.1 Lavage des véhicules et propreté opérationnelle

- 183 Au nouveau QG, aucun lave-auto intégré, sans contact et utilisable en toute saison, n'est prévu. L'option retenue consiste en une baie de lavage non chauffée et accessible uniquement entre les mois de mai et septembre. Hors de cette période, le nettoyage devra être réalisé hors site, notamment au garage municipal⁴⁶. Une entente avec un fournisseur externe demeure envisagée, ce qui ajoutera des déplacements et du temps non productif et réduira la disponibilité

45 La planification immobilière peut, selon le scénario retenu, modifier les distances de déplacement et les temps de retour vers une installation pour des besoins de soutien (p. ex., pauses, toilettes, repas, rédaction de rapports, réapprovisionnement). Ces éléments peuvent influencer la disponibilité des unités sur le territoire et les coûts d'exploitation (p. ex., carburant, usure). Le présent mandat n'a pas évalué les effets du regroupement des installations ni l'existence éventuelle de points de service satellitaires.

46 Situé au site du 100, rue Edmonton.

quotidienne des véhicules ainsi que leur capacité de déploiement. Au point de service d'Aylmer, aucune installation de lavage sur site n'est prévue, de sorte que le nettoyage devra être réalisé hors site en toute saison.

4.6.2 Entretien courant, remise en service et capacité sur place

- 184 Aucun garage chauffé n'est prévu pour les réparations mineures et l'entretien de base au nouveau QG. Les véhicules devront être transportés au garage municipal, puis ramenés au poste de police, ce qui allongera la période d'indisponibilité des véhicules. Le garage municipal dessert plusieurs clients de la Ville. Cette organisation implique que les véhicules de police doivent être déplacés aux garages municipaux et s'insèrent dans une file de travaux partagée, ce qui peut prolonger les délais avant la remise en service. Des véhicules additionnels sont requis pour compenser la non-disponibilité découlant de ce mode d'organisation. Au quotidien, il ajoute des déplacements et des étapes de coordination qui prolongent l'immobilisation du véhicule. Un véhicule peut être réparé, mais il ne redevient pas systématiquement disponible pour attribution au départ d'un quart tant qu'il n'a pas été rapatrié au poste de police. Cette situation crée un besoin durable de maintenir davantage de véhicules en réserve pour absorber les délais de logistique, avec des coûts associés. Sur le plan opérationnel, lorsque le nombre de véhicules disponibles devient insuffisant, le déploiement est contraint, notamment lorsque des policiers solos doivent travailler en duo, faute de véhicules.
- 185 Au poste de police d'Aylmer, aucun garage chauffé n'est prévu; ce choix demeure compatible avec un poste de plus petite taille et des services d'entretien centralisés.

4.6.3 Interventions et équipements embarqués spécialisés

- 186 Aucun garage d'aménagement n'est prévu au nouveau QG pour l'installation, la configuration, la réparation ou la mise à jour des équipements spécialisés. En l'absence d'un espace sur place, ces interventions devront être réalisées à l'externe, ce qui exigera de transporter les véhicules chez des fournisseurs, puis de les rapatrier au poste avant qu'ils puissent être réattribués. De la même façon, aucun espace n'est prévu pour le nettoyage intérieur et la décontamination des véhicules. Or, ces interventions sont déjà réalisées à l'interne pour la majorité des situations courantes, tandis que certains cas spécialisés nécessitent un recours externe. L'absence d'espace dédié aura pour effet de prolonger l'indisponibilité du véhicule. Enfin, l'absence de garage interne et d'équipe spécialisée limite le développement d'une capacité interne d'intervention sur les équipements spécialisés. De plus, les coûts, bénéfices et impacts opérationnels associés au maintien d'un modèle majoritairement externe au site du SPVG ne sont présentement pas documentés.
- 187 Dans cette situation, la remise en service des véhicules devient tributaire des disponibilités des fournisseurs externes et des délais de coordination, ce qui allonge l'immobilisation des véhicules et réduit la capacité de corriger rapidement un imprévu. Cela entraîne des coûts additionnels de transport, de logistique et de main-d'œuvre. De plus, les informations recueillies indiquent que la qualité des installations et des réparations réalisées à l'externe n'est pas toujours uniforme et que des retours correctifs sont requis, ce qui prolonge davantage l'indisponibilité des véhicules et accroît les coûts. À moyen et long terme, l'expertise interne ne se développe pas, ce qui réduit la capacité d'ajuster rapidement les pratiques et d'optimiser les processus, tout en maintenant le service rendu dans une posture réactive.

4.6.4 Carburant et autonomie logistique

- 188 Une station de carburant est déjà présente au poste de police de Gatineau. Les véhicules peuvent donc être ravitaillés au retour au poste, sans déplacement additionnel et sans attente liée à l'approvisionnement hors site. Le temps ainsi économisé demeure disponible pour les activités de patrouille et la prise en charge des appels d'urgence. Aucune station de carburant interne n'est prévue au poste de police d'Aylmer ni au nouveau QG, ce qui obligera le ravitaillement vers des stations externes. Cette situation, qui se répètera quotidiennement, ajoutera des déplacements et du temps d'attente à l'extérieur, réduira la disponibilité des unités et se traduira par moins de temps en patrouille, et donc une réduction de la capacité à répondre rapidement aux appels d'urgence.

4.6.5 Stationnement, accès et sécurité du site

- 189 Au QG, un stationnement intérieur étagé est prévu pour les véhicules de service et contribuera à limiter la présence de neige et de givre sur les parebrises. Le stationnement sera ouvert sur l'extérieur et ne sera pas chauffé, et la hauteur libre est prévue pour la circulation des véhicules équipés, y compris des remorques ou des dépanneuses. Le site prévoit un périmètre clôturé et des barrières motorisées avec contrôle d'accès aux entrées et aux sorties. Les bonnes pratiques visent également une couverture de vidéosurveillance complète et un éclairage sans zones d'ombre. À ce stade, l'équipe responsable n'a pas encore été consultée sur les choix techniques qui déterminent comment les images seront enregistrées et conservées et sur la qualité d'image attendue.
- 190 À Aylmer, aucun stationnement de type abri ouvert « *carport* » éclairé n'est prévu pour protéger les véhicules des intempéries. Cette exposition aux conditions hivernales imposera des tâches de dégivrage et de déneigement aux moments les plus sensibles, soit lors des relèves, ce qui peut retarder le départ des équipes et augmenter les coûts de carburant et les émissions découlant de la marche au ralenti. Enfin, tant que les paramètres techniques de la vidéosurveillance et de l'enregistrement ne sont pas arrêtés avec les équipes responsables, la confirmation que la couverture et la qualité d'image seront pleinement alignées sur les exigences d'un site policier reste à venir.

4.6.6 Électrification et capacité d'évolution

- 191 Au nouveau QG, 16 bornes de recharge sont prévues et 12 bornes additionnelles sont envisagées pour les véhicules des préposés au stationnement, sous réserve d'un rehaussement de la capacité électrique. Toutefois, la conception électrique décrite limite la possibilité d'augmenter la capacité de recharge par ajouts successifs, puisque le réseau électrique prévu ne permettrait pas d'ajouter des bornes sans intervention majeure, et l'entrée électrique n'a pas été dimensionnée pour soutenir une augmentation significative de l'électrification de la flotte à long terme, notamment pour les véhicules d'enquête et d'état-major ainsi que toute autre catégorie de véhicules appelée à être électrifiée. Au poste d'Aylmer, aucune préparation n'a été intégrée pour faciliter l'ajout futur de bornes, notamment les conduits, le câblage et l'alimentation dédiée, et seules deux bornes sont prévues. Ainsi, quel que soit le scénario d'électrification retenu au SPVG, la marge de manœuvre pour augmenter la capacité de recharge demeure limitée et une

augmentation future impliquera des travaux structurants ou des solutions transitoires, plutôt qu'un simple ajout de bornes, avec les coûts et les contraintes d'exécution qui en découleront.

- 192 En conséquence, l'évolution de la capacité de recharge devra être traitée comme une mise à niveau à planifier et à exécuter, plutôt que comme un déploiement graduel, en vue d'éviter des contraintes de mise en œuvre au moment où des besoins additionnels devront être intégrés.

4.6.7 Distribution des équipements lors des relèves

- 193 Dans le contexte actuel, la distribution des équipements lors des changements de relève est faite manuellement; les retours ne sont pas systématiquement consignés et aucune traçabilité automatisée n'est en place. La méthode utilisée présentement ne permet pas de connaître, de manière fiable et à jour, la disponibilité, l'emplacement et le dernier utilisateur des équipements. L'absence d'un équipement peut donc n'être constatée qu'après plusieurs jours, voire plusieurs semaines, ce qui augmente les risques de pertes et de retards de distribution.
- 194 Une solution de traçabilité de type *Radio Frequency Identification* (RFID) ou l'équivalent est à l'étude pour le nouveau QG et le centre de service d'Aylmer, le coût d'implantation étant l'enjeu principal. En l'absence d'un tel mécanisme, la reddition de comptes sur les anomalies est limitée, ce qui affaiblit le contrôle interne et la fiabilité de l'information servant à gérer la disponibilité des équipements et la préparation des unités.

5. Conclusion

Le présent audit a permis d'évaluer le fonctionnement ainsi que les principaux enjeux liés à l'utilisation d'efficente des véhicules de police dans un contexte d'urgence par rapport aux critères d'évaluation suivants⁴⁷ :

1. Les déplacements des véhicules de patrouille du SPVG sur le territoire sont réalisés de façon efficace et efficiente.

Le critère est respecté en partie. Au regard de l'objectif établi, les déplacements des véhicules de patrouille sont globalement efficaces. Les délais observés pour les appels urgents de priorité 1 et 2 demeurent généralement proches des cibles internes, même si certains secteurs et certaines périodes présentent des dépassements.

Sur le plan de l'efficience, l'objectif n'est pas atteint. Les données *GPS* considérées indiquent notamment que le véhicule dépêché est théoriquement le plus près et le plus rapide dans environ 29 % des cas, ce qui révèle un potentiel d'optimisation significatif des déplacements et de réduction de délais évitables. Ultiment, ces délais peuvent affecter la rapidité de prise en charge, avec des effets potentiels sur la sécurité et la qualité de l'intervention lors des urgences.

47 La conception du nouveau QG du SPVG ainsi que la reconstruction du poste de police du secteur d'Aylmer doivent tenir compte des conclusions de ce rapport lorsqu'applicables.

2. Les policiers possèdent les compétences requises pour utiliser les véhicules de patrouille de manière efficace lors des déplacements effectués dans le cadre des interventions d'urgence.

Le critère est respecté en partie. Pour 2022-2025, la formation continue consacrée à la conduite d'un véhicule d'urgence demeure limitée en durée et en portée. Les environnements d'exercice disponibles ne permettent pas de reproduire de façon encadrée plusieurs conditions critiques, notamment la conduite sur chaussée glissante ou en conditions de faible adhérence, ainsi que la conduite hivernale et le dérapage contrôlé.

L'absence de mécanisme formel de requalification périodique et de suivi structuré des compétences, incluant des critères, des évaluations documentées et une fréquence définie, limite la capacité du SPVG à confirmer objectivement le maintien des compétences dans le temps et à réduire la variabilité des pratiques, ce qui peut se répercuter sur l'efficacité des déplacements en urgence.

3. Les véhicules de patrouilles sont stationnés dans un endroit qui favorise un accès sécurisé aux véhicules et l'efficacité de leur utilisation.

Le critère est respecté en partie. L'audit a constaté que des mesures de contrôle d'accès étaient appliquées de façon inégale, notamment une barrière d'accès est hors service, et que des conditions de surveillance présentaient des limites, dont un éclairage déficient et des caméras présentant des zones mortes et des résolutions inadéquates. Ces éléments réduisent la capacité de prévenir ou de détecter rapidement des accès non autorisés, du vandalisme ou des manipulations autour des véhicules et des équipements embarqués.

Compte tenu des commentaires ci-dessus, nous pouvons conclure que l'utilisation des véhicules de police en contexte d'urgence ne permet pas d'assurer un temps de réponse pleinement optimal.

Annexe 1

Critères d'audit



— Annexe 1 — Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant de travaux similaires réalisés par d’autres bureaux de vérificateurs généraux municipaux :

- Les déplacements des véhicules de patrouille du SPVG sur le territoire sont réalisés de façon efficace et efficiente.
- Les policiers possèdent les compétences requises pour utiliser les véhicules de patrouille de manière efficiente lors des déplacements effectués dans le cadre des interventions d’urgence.
- Les véhicules de patrouilles sont stationnés dans un endroit qui favorise un accès sécurisé aux véhicules et l’efficience de leur utilisation.



Vérificateur général
de Gatineau

B. Mission d'audit de performance portant sur l'octroi des contrats

AP2405

3 décembre 2025



1. Sommaire

- 1 Conformément à la Loi sur les cités et villes (LCV), la Ville a l'obligation d'adopter un règlement encadrant la gestion contractuelle de tout contrat qu'elle adjuge dont la dépense est égale ou supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil à partir duquel un appel d'offres public (AOP) est requis. Par ailleurs, la LCV indique également que la Ville peut se doter d'une politique d'approvisionnement responsable fondée sur les principes énoncés dans la Loi sur le développement durable.
- 2 La Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux, sanctionnée en mars 2025, a pour objectif de regrouper entre autres en un seul texte législatif l'ensemble des règles relatives à l'octroi des contrats municipaux. D'ici l'entrée en vigueur de la LCOM, les documents normatifs actuels en matière de gestion contractuelle continuent de s'appliquer, notamment le Règlement numéro 832-2018 concernant la gestion contractuelle de la Ville de Gatineau (Règlement numéro 832-2018) adopté par le conseil municipal en mai 2018.
- 3 Dans le cadre du présent mandat, nous désirions nous assurer que la Ville dispose d'un cadre de gestion contractuelle conforme à la législation en vigueur, que le processus d'octroi des contrats est intègre, équitable et transparent, et que les procédures sont efficaces, efficientes et économiques, tout en soutenant une saine gestion des fonds publics. Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1^{er} mai 2021 et le 30 avril 2024. Certains de nos commentaires peuvent cependant concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période.
- 4 Lors de notre audit, nous avons constaté que les règlements, directives et procédures ne sont pas clairement définis ni mis à jour. Ils contiennent également des incohérences, des ambiguïtés et des redondances. Ces éléments peuvent entraîner une application complexe et irrégulière des règles de gestion contractuelle. À ce jour, la Ville ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement responsable, celle-ci n'étant pas exigée par la LCV. Cependant, la Ville travaille actuellement à l'élaboration d'une telle politique afin de la présenter pour approbation au conseil municipal. En revanche, les directives, procédures et règlements relatifs au processus de gestion contractuelle sont conformes à la législation en vigueur.
- 5 Par ailleurs, certains enjeux relevés au cours de notre audit sont en grande partie liés à un manque de formation et d'application rigoureuse du processus de gestion contractuelle par les services requérants, ce qui augmente les risques de non-conformité.
- 6 Nous avons également noté l'existence de préoccupations relatives au délai entre le lancement de l'appel d'offres et l'attribution finale des contrats d'asphaltage pour l'année 2025, en raison de l'indisponibilité des fonds au moment de l'octroi des contrats. L'appel d'offres aurait été lancé avant que les fonds soient disponibles, grâce à l'utilisation de la période générique 209901 lors de la création de la demande d'achat (DA) dans le système financier de la Ville. Cette pratique entraîne une affectation des dépenses à l'année 2099, ce qui signifie que les fonds ne sont pas réservés au moment de l'octroi des contrats. Par conséquent, le Règlement numéro 422-2007 décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires n'a pas été respecté.

- 7 Nous avons constaté de surcroît que les responsabilités et rôles respectifs des services requérants et du Service de l'approvisionnement responsable (SAR) encadrant le processus de gestion contractuelle ne sont ni clairement définis ni à jour dans la Procédure numéro PR-022 concernant l'acquisition de biens, de services incluant les services professionnels et d'exécution de travaux (contrat de construction) (PR-022). Par ailleurs, le SAR peine à exercer pleinement son rôle de soutien en raison d'une culture organisationnelle où la collaboration interservices constitue un enjeu. Cette situation s'expliquerait par la perception, de la part de certains services requérants, voulant que l'intervention des services centraux porte atteinte à leur autonomie. La mise à jour de la PR-022 permettrait de clarifier les responsabilités de chacun et de favoriser une meilleure collaboration interservices.
- 8 Lors de notre audit, nous avons constaté que les gestionnaires du SAR effectuent une revue partielle des dossiers contractuels en se concentrant principalement sur les documents d'appel d'offres de plus de 25 000 \$, les addenda et le sommaire décisionnel, ce qui pourrait expliquer certaines irrégularités observées lors de nos travaux.
- 9 Depuis la mise en place du système financier PIVO, les flux d'approbation sont configurés conformément au Règlement numéro 816-2017 et au 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), et le SAR reçoit une notification lorsque le total du contrat, incluant les suppléments, excède 25 000 \$. Les contrats adjugés par la Ville sont maintenant approuvés par les paliers autorisés.
- 10 Le SAR rédige un rapport annuel au comité exécutif portant sur la mise en œuvre du Règlement numéro 832-2018, conformément à la LCV et à l'article 102 du Règlement numéro 832-2018. Les contrats examinés dont la valeur est supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil nécessitant un AOP ont été publiés sur le SEAO. Quant aux contrats supérieurs au seuil nécessitant un AOP, ils ont été accordés à la suite d'une demande de soumissions publique diffusée dans le SEAO ainsi que dans un journal distribué sur le territoire de la Ville. Conformément à la LCV, la Ville de Gatineau publie sur son site Web la liste cumulative des contrats dont la dépense annuelle totale est égale ou supérieure à 25 000 \$ et pour lesquels des contrats individuels supérieurs à 2 000 \$ ont été octroyés. Or, 10 des 28 contrats examinés n'apparaissent pas sur cette liste. Cette omission compromet la qualité de l'information diffusée, nuisant ainsi à la reddition de comptes.
- 11 Nos procédures d'audit ont également démontré que l'absence de centralisation du processus de création de fournisseurs entraîne la duplication de fournisseurs dans le système financier PIVO, augmentant ainsi le risque de paiement en double de certaines factures. De plus, les dossiers contractuels, tant physiques qu'électroniques, contiennent parfois des documents en double et sont incomplets, obsolètes, mal identifiés ou mal classés, ce qui nuit à l'efficacité des recherches et complique l'accès à l'information.
- 12 Finalement, des préoccupations ont été exprimées par quelques personnes rencontrées dans le cadre de notre audit concernant l'octroi des contrats à certains organismes à but non lucratif (OBNL) et l'efficacité du processus d'appel d'offres pour gérer adéquatement l'adjudication des contrats à un fournisseur unique. Nos procédures d'audit nous permettent de confirmer que les pratiques utilisées respectent les dispositions prévues par la LCV et le Règlement numéro 832-2018.

2. Contexte

2.1 Introduction

- 13 Selon les données les plus récentes obtenues, la valeur totale des contrats octroyés par la Ville de Gatineau en 2023 s'élevait à 365,4 millions de dollars. Parmi ces contrats, 94 % ont été octroyés à la suite d'un appel d'offres public (AOP), 3 % par appel d'offres sur invitation et 3 % à la suite d'une demande de prix. Au total, la Ville a utilisé 390 fournisseurs différents, dont 85 % sont établis au Québec. Parmi eux, 53 % sont situés sur le territoire de la Ville de Gatineau. Tous ces contrats ont été gérés par le Service de l'approvisionnement responsable (SAR), qui compte 32 employés, dont plus de 80 % sont en poste depuis plus de trois ans.

2.2 Cadre normatif

2.2.1 Gestion contractuelle

- 14 Le Règlement numéro 422-2007 décrétant les règles de contrôle et de suivi budgétaires (Règlement numéro 422-2007) exige que les crédits soient disponibles avant toute décision autorisant une dépense. De plus, conformément à l'article 573.3.1.2 de la Loi sur les cités et villes (LCV), la Ville a l'obligation d'adopter un règlement encadrant la gestion contractuelle pour tout contrat qu'elle adjuge, dont la dépense est égale ou supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil à partir duquel un AOP est requis en vertu de l'article 573 de cette loi. Par ailleurs, la Ville peut, en vertu de l'article 573.3.1.2.1 de la LCV, se doter d'une politique d'approvisionnement responsable, fondée sur les principes énoncés à l'article 6 de la Loi sur le développement durable (LDD).
- 15 La Loi édictant la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) et modifiant diverses dispositions principalement aux fins d'allègement du fardeau administratif des organismes municipaux, sanctionnée en mars 2025, visera entre autres à centraliser dans un seul texte législatif l'ensemble des règles relatives à l'octroi des contrats municipaux. Elle imposera aux municipalités l'application du même régime d'intégrité des entreprises que celui prévu par la Loi sur les contrats des organismes publics (LCOP). La LCOM obligera les municipalités à promouvoir une acquisition responsable dans leur règlement de gestion contractuelle, tenant compte des principes prévus à l'article 6 de la LDD. Par ailleurs, dans un souci de simplification administrative, le SAR ne sera plus tenu de présenter annuellement un rapport au conseil confirmant la mise en œuvre du Règlement numéro 832-2018 concernant la gestion contractuelle de la Ville de Gatineau (Règlement numéro 832-2018). Jusqu'à l'entrée en vigueur de la LCOM, les documents normatifs actuels en matière de gestion contractuelle continuent de s'appliquer.
- 16 Le conseil municipal a adopté en mai 2018 le Règlement numéro 832-2018. Ce règlement vise à assurer le traitement équitable des candidats et une bonne gestion des fonds publics. Tous les contrats d'acquisition de biens, de services autres que professionnels et de travaux de construction de plus de 3 000 \$, ainsi que tous les contrats de services professionnels de plus de 25 000 \$, taxes incluses, sont pris en charge par le SAR. Dans les autres cas, les contrats sont octroyés par les services requérants.

- 17 Le processus de gestion contractuelle comporte plusieurs étapes, notamment :
- La définition des besoins et l'estimation du coût de la dépense par les services requérants;
 - La préparation des documents d'appel d'offres par le SAR, en collaboration avec les services requérants;
 - Le choix du mode de sollicitation des offres et du mode d'adjudication des contrats;
 - L'analyse et l'évaluation des soumissions reçues par le SAR ou par le comité de sélection, dans le cas d'un AOP avec un système de pondération et d'évaluation des offres;
 - L'adjudication des contrats par les instances appropriées;
 - La gestion de l'exécution du contrat par les services requérants, en collaboration avec le SAR, si nécessaire.
- 18 Les contrats dont la dépense totale est supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil exigeant la tenue d'un AOP, doivent être divulgués dans le système électronique d'appel d'offres (SEAO) approuvé par le gouvernement du Québec, une fois ceux-ci terminés. Une dépense supérieure au seuil exigeant la tenue d'un AOP doit être adjugée après une demande de soumission publique publiée dans le SEAO et dans le journal diffusé sur le territoire de la Ville ou dans une publication spécialisée dans le domaine et vendue principalement au Québec. Le seuil exigeant la tenue d'un AOP a été fixé par règlement ministériel à 105 700 \$ pour les années 2021, 2022 et 2023, puis porté à 133 800 \$ pour l'année 2024.
- 19 Le choix du mode de sollicitation des offres (de gré à gré, demande de prix sur invitation verbale ou écrite ou AOP) et du mode d'adjudication des contrats (meilleure qualité ou prix le plus bas) dépend du type de contrat et du coût estimé de la dépense. L'annexe 2 présente les modes de sollicitation des offres et d'adjudication des contrats applicables aux contrats dont la dépense est inférieure au seuil exigeant un AOP et l'annexe 3 présente ceux qui sont applicables aux contrats dont la dépense est supérieure à ce seuil.
- 20 Conformément au Règlement numéro 832-2018, un contrat de gré à gré peut être octroyé pour une dépense inférieure au seuil exigeant un AOP. La Ville peut également attribuer un contrat de gré à gré si le montant est supérieur au seuil exigeant un AOP, conformément aux exceptions prévues par la LCV. Parmi ces exceptions figurent les contrats d'approvisionnement conclus avec un organisme à but non lucratif (OBNL) lorsque la dépense est inférieure au seuil fixé par le Régime général concernant la passation des contrats municipaux (353 300 \$ en 2024), ainsi que les contrats de services fournis par des monopoles dans les secteurs de l'électricité ou du gaz. De plus, les contrats octroyés en situation d'urgence décrétée par le maire peuvent aussi être octroyés de gré à gré. Le *Formulaire de dérogation à l'obligation de solliciter des offres lors d'un contrat de gré à gré*, annexé au Règlement numéro 832-2018, doit être préalablement approuvé par le SAR pour les contrats dont la dépense est supérieure à 25 000 \$ et inférieure au seuil exigeant un AOP.
- 21 La Ville de Gatineau regroupe ses besoins récurrents pour générer des économies d'échelle. À cette fin, elle participe à des regroupements d'achats et confie des mandats à l'Union des municipalités du Québec (UMQ), au Centre d'acquisitions gouvernementales et au ministre de la Cybersécurité et du Numérique pour divers contrats. Ces contrats concernent notamment les

assurances, la fourniture et la livraison de sel de déglacage, de carburant, de pneus, ainsi que l'acquisition de véhicules légers et de licences pour l'utilisation de logiciels.

- 22 Le Règlement numéro 832-2018 est soutenu par la Directive numéro D-SF-03 concernant les suppléments au contrat (D-SF-03), la Directive numéro D-SF-14 concernant le rejet des soumissions (D-SF-14), la Procédure numéro PR-SF-12 concernant l'évaluation de rendement des entrepreneurs et des fournisseurs municipaux (PR-SF-12), la Procédure numéro PR-021 concernant la réception et l'examen des plaintes formulées dans le cadre de l'adjudication ou de l'attribution d'un contrat (PR-021) et la Procédure numéro PR-022 concernant l'acquisition de biens, de services incluant les services professionnels et d'exécution de travaux (contrat de construction) (PR-022). Les règlements, directives et procédures en vigueur à la Ville de Gatineau ne reprennent pas les exigences déjà prévues par la LCV.

2.2.2 Délégation de pouvoirs

- 23 Toutes les autorisations délivrées dans le cadre du processus de gestion contractuelle doivent être conformes au Règlement numéro 816-2017 et au 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).

2.2.3 Transparence et éthique

- 24 La Loi sur la transparence et l'éthique en matière de lobbyisme (LTEML) vise à encadrer les activités de lobbyisme exercées auprès des titulaires de charges publiques, tels que les élus et les fonctionnaires. Son objectif est de protéger l'intérêt public en assurant une plus grande transparence dans les démarches d'influence, notamment dans le cadre de processus décisionnels comme l'octroi de contrats.
- 25 Conformément au Règlement numéro 832-2018, les élus et les employés impliqués dans le processus de gestion contractuelle doivent être formés adéquatement. De plus, en vertu de leur code d'éthique et de déontologie respectif, qui découle de la Loi sur l'éthique et la déontologie en matière municipale, ils doivent déclarer tous les liens et situations de conflits d'intérêts, qu'ils soient réels ou potentiels, et s'abstenir, le cas échéant, de participer directement ou indirectement à la prise de décision. Dès le lancement du processus d'appel d'offres jusqu'à l'adjudication d'un contrat ou le rejet d'une soumission, les élus et les employés ne peuvent pas divulguer d'informations confidentielles, telles que des détails relatifs au processus d'appel d'offres, à l'octroi des contrats et à l'identité d'un soumissionnaire. Ils ne peuvent pas communiquer avec les soumissionnaires, sauf indication contraire; dans ce cas, les communications doivent se faire par l'entremise du SAR. Si la Ville fait appel à un consultant dans le cadre de son processus d'appel d'offres, celui-ci doit signer le *Formulaire d'engagement du professionnel retenu pour l'élaboration de l'appel d'offres ou d'autre fin*, annexé au Règlement numéro 832-2018.

- 26 Tous les élus et les employés doivent signaler au greffier toute situation de pratiques déloyales (collusion, truquage, trafic d'influence, intimidation, et corruption) ainsi que toute situation qui contrevient au Règlement numéro 832-2018.
- 27 Conformément à la PR-021, les personnes intéressées à participer au processus d'adjudication en cours peuvent déposer une plainte auprès du Service des finances si elles estiment que les documents d'AOP n'assurent pas un traitement intègre ou équitable des concurrents, excluent des concurrents qualifiés malgré leur capacité à répondre aux besoins, et ne respectent pas le cadre normatif de la Ville. Les plaintes doivent être transmises par voie électronique, à l'aide du formulaire déterminé par l'Autorité des marchés publics (AMP), avant la date limite indiquée dans le SEAO. Les personnes peuvent également manifester leur intérêt concernant un contrat de gré à gré faisant l'objet d'un avis d'intention si elles jugent pouvoir répondre aux exigences précisées dans l'avis publié dans le SEAO. Ces manifestations doivent également être transmises par voie électronique avant la date limite mentionnée dans le SEAO.

2.3 Responsabilités des divers intervenants

- 28 Le processus lié à l'octroi des contrats implique plusieurs intervenants qui ont les responsabilités suivantes concernant le sujet audité :

Autorité des marchés publics (AMP)

- 29 L'AMP est un organisme gouvernemental indépendant et neutre ayant pour mission de surveiller les marchés publics au Québec et de veiller à ce que les organismes publics et municipaux respectent les règles en matière de gestion contractuelle. Il procède à la vérification d'intégrité des entreprises qui détiennent des contrats publics. L'AMP a le pouvoir de vérification et d'enquête lui permettant de formuler des recommandations, de rendre des ordonnances ou de suspendre ou de résilier des contrats. Il est aussi responsable de la mise à jour du Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA) et du Registre des entreprises autorisées à contracter ou à sous-contracter (REA).¹

Conseil municipal

- 30 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, les directives et les règlements municipaux;
 - Adopter le budget;
 - Exercer un rôle de surveillance des activités de la Ville.

Comité exécutif

- 31 Le comité exécutif est composé du maire et de membres élus par la mairie qui agissent comme intermédiaires entre le conseil municipal et l'administration de la Ville. Son rôle est d'orienter les

1 Tiré de : [Qu'est-ce que l'Autorité des marchés publics? | AMP](#).

décisions du conseil municipal. Il approuve les travaux supplémentaires découlant d'un avenant ou d'une modification à un contrat qu'il a déjà autorisé, lorsque le coût excède le moindre des deux montants suivants : 10 % du coût du contrat initial ou 250 000 \$. Il approuve les contrats de location de bâtisses ou de terrains de plus de cinq ans ou supérieurs à 50 000 \$ par an, que la Ville soit locataire ou locateur. Il approuve également par résolution les contrats supérieurs à 250 000 \$.

- 32 Le comité exécutif délègue aux fonctionnaires le pouvoir d'engager des dépenses, de signer des contrats et d'approuver des paiements, dans le respect des budgets adoptés par les autorités municipales, conformément au Règlement numéro 816-4-2023.

Service requérant (unité administrative concernée)

- 33 Le service requérant qui souhaite acheter un bien ou un service autre que professionnel d'une valeur inférieure à 2 999 \$, ou un service professionnel d'une valeur inférieure à 24 999 \$, peut octroyer un contrat à un fournisseur sans aviser le SAR, sauf s'il commande régulièrement le même bien ou service. Avant de procéder à un achat, le service requérant doit bien évaluer ses besoins, s'assurer que le bien n'est pas disponible dans les magasins municipaux, qu'il n'existe pas d'entente d'approvisionnement pour ce bien ou ce service, et que le bien ou le service ne relève pas d'un achat centralisé, par exemple dans le cas d'un équipement informatique. Les services requérants doivent s'assurer de respecter les exigences légales et réglementaires en matière de gestion contractuelle.
- 34 Le service requérant qui souhaite acheter un bien ou un service autre que professionnel d'une valeur supérieure à 3 000 \$ ou un service professionnel d'une valeur supérieure à 25 000 \$ doit communiquer avec le SAR pour procéder à l'achat. Selon la PR-022, le service requérant définit ses besoins, planifie ses demandes d'achat afin d'assurer un approvisionnement de qualité, suffisant et ponctuel, et estime le coût de la dépense. En collaboration avec le SAR, il élabore un plan annuel d'achat visant à garantir l'efficacité, les économies d'échelle et l'optimisation des coûts, puis prépare les documents d'appel d'offres. Il participe aux évaluations des soumissions reçues en siégeant au comité de sélection. Enfin, il gère l'exécution du contrat, s'assure de la conformité des biens ou services et du respect des délais établis, et s'occupe de l'évaluation de rendement des fournisseurs à qui la Ville a attribué un contrat, en collaboration avec le SAR.

Service de l'approvisionnement responsable (SAR)

- 35 Le SAR soutient les services requérants dans la définition de leurs besoins d'achat, l'élaboration de leur stratégie d'achat et le suivi de leurs contrats. Il gère le processus d'appel d'offres et de demande de prix, assure la rotation des fournisseurs lorsque requis par le Règlement numéro 832-2018 et la LCV et analyse le prix des soumissions reçues. Dans le cas où un système de pondération et d'évaluation des offres est utilisé, il agit à titre de secrétaire du comité de sélection. Il prépare les documents officiels d'adjudication du contrat ou de rejet des soumissions, en collaboration avec le service requérant.
- 36 Le représentant désigné du SAR doit fournir les informations nécessaires tout au long du processus d'appel d'offres et veiller à ce que ce processus soit intègre, équitable et transparent pour tous les fournisseurs potentiels. Pour un appel d'offres comportant un système de pondération et d'évaluation des offres, seuls le directeur du SAR ou le chef de la section gestion contractuelle sont autorisés à répondre aux questions des soumissionnaires concernant

l'évaluation des offres. Le directeur du SAR est chargé de veiller à la conformité des exigences légales et réglementaires tout au long du processus d'approvisionnement. Il doit rédiger un rapport annuel au comité exécutif sur la mise en œuvre du Règlement numéro 832-2018.

Soumissionnaires

- 37 Les soumissionnaires doivent remplir les formulaires de soumission et se conformer aux dispositions de la LTEML dès la soumission de leur offre. Les soumissionnaires doivent s'adresser par écrit au représentant du SAR s'ils souhaitent obtenir des précisions sur l'appel d'offres et doivent signer une déclaration d'intégrité les obligeant à s'y conformer pendant toute la durée du contrat.

Comité de sélection

- 38 Un comité de sélection doit être constitué pour un appel d'offres comportant un système de pondération et d'évaluation des offres. Ce comité est composé d'au moins quatre membres, dont trois membres évaluateurs et un membre du SAR à titre de secrétaire. Le comité de sélection évalue les soumissions individuellement et attribue un pointage aux soumissions en fonction des critères de pondération préalablement définis. Le processus d'évaluation effectué par les membres du comité de sélection est documenté et conservé pour chaque appel d'offres.

Secrétaire du comité de sélection

- 39 Le secrétaire du comité de sélection est nommé par le directeur du SAR ou le chef de la section gestion contractuelle. Il coordonne et encadre les travaux du comité de sélection, sans avoir de droit de vote dans le processus d'évaluation des offres de service reçues. Le secrétaire du comité de sélection n'a pas de lien direct avec les soumissionnaires; il assure la liaison entre les membres du comité de sélection et l'employé du service requérant responsable du dossier d'AOP. Il est également responsable de vérifier les références, les licences, les permis et les autres documents ou informations exigés par la Ville.

Service du greffe

- 40 Le Service du greffe doit réviser l'avis de publication puis l'envoie à un fournisseur de services d'impression pour publication. Le greffier qui reçoit une plainte ou une dénonciation liée à un comportement jugé non conforme aux lois ou aux règles encadrant l'octroi des contrats doit en informer la Direction générale, et un suivi doit être effectué.

Service des finances

- 41 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. Le trésorier doit soumettre au comité exécutif la liste des dépenses payées, accompagnée d'un certificat du trésorier.

3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Objectif de l'audit

- 42 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur l'octroi des contrats. 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.
- 43 Notre audit visait à examiner les activités liées au processus d'octroi des contrats de la Ville de Gatineau. Plus spécifiquement, l'audit visait à s'assurer que la Ville dispose d'un cadre réglementaire conforme à la législation en vigueur, que le processus d'adjudication et d'attribution des contrats est intègre, équitable et transparent, et que les procédures sont efficaces, efficientes et économiques, tout en assurant une saine gestion des fonds publics.
- 44 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.
- 45 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.
- 46 Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1^{er} mai 2021 et le 30 avril 2024. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en octobre 2025.

3.2 Portée et méthodologie de l'audit

- 47 La portée de notre audit se limite à l'analyse du processus d'octroi des contrats, incluant le rejet des soumissions, les suppléments au contrat et la reddition de comptes. Bien que le Règlement numéro 422-2007 stipule que les fonds doivent être disponibles avant la prise de toute décision autorisant une dépense, nous n'avons pas effectué une analyse exhaustive de la conformité de ce règlement, à l'exception du cas mentionné au paragraphe 68. Nous n'avons pas évalué la réception des livrables, cette responsabilité relevant du service requérant. De plus, les contrats octroyés par l'entremise de l'UMQ n'ont pas été examinés, puisque le choix du fournisseur ne relève pas de la Ville. Enfin, les plaintes relatives à l'adjudication ou à l'attribution des contrats n'ont pas été analysées, car elles relèvent principalement du domaine juridique. Nous nous

sommes cependant assurés que le processus décrit dans la PR-021 respecte la législation en vigueur.

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

- Analyser le contenu des directives, procédures et règlements existants afin de s'assurer qu'ils sont clairs, complets et conformes à la législation en vigueur;
- S'entretenir avec le SAR pour mieux comprendre les rôles et les responsabilités des divers intervenants et acquérir une compréhension approfondie du processus de gestion contractuelle de la Ville;
- À partir de la liste des contrats octroyés entre le 1^{er} mai 2021 et le 30 avril 2024, effectuer des tests de détail visant à s'assurer que le processus menant à l'adjudication d'un contrat est intègre, équitable, transparent, économique, efficient et efficace, et que les contrats sont réels et approuvés par les paliers autorisés;
- Tester la standardisation du processus d'octroi des contrats en examinant les critères de sélection;
- Vérifier que les contrats sont publiés sur le site Web de la Ville, dans le SEAO et dans le journal diffusé sur le territoire de la Ville, lorsque cela est applicable et dans le délai requis.

3.3 Considération particulière

49 Nous tenons à souligner la très grande disponibilité des employés du SAR qui nous ont apporté leur précieuse collaboration pendant le processus d'audit.

4. Résultats de l'audit

4.1 Règlements, politiques, directives et procédures

50 Les directives, procédures et règlements relatifs au processus de gestion contractuelle sont conformes à la législation en vigueur. En vertu de l'article 573.3.1.2 de la LCV, la Ville a l'obligation d'adopter un règlement encadrant la gestion contractuelle pour tout contrat qu'elle adjuge dont la dépense est égale ou supérieure à 25 000 \$, mais inférieure au seuil à partir duquel un AOP est requis en vertu de l'article 573 de cette loi. Le conseil municipal a adopté en mai 2018 le Règlement numéro 832-2018. À la Ville de Gatineau, tous les contrats d'acquisition de biens, de services autres que professionnels et de travaux de construction de plus de 3 000 \$, ainsi que tous les contrats de services professionnels de plus de 25 000 \$, taxes incluses, sont pris en charge par le SAR. Certaines pratiques actuellement en vigueur à la Ville sont plus rigoureuses que celles prévues par la LCV. Il serait donc opportun que le SAR évalue la pertinence de conserver ces pratiques et, au besoin, procède à la mise à jour du Règlement numéro 832-2018.

51 Le Règlement numéro 832-2018 a été révisé en octobre 2023. En revanche, la D-SF-03 n'a pas été mise à jour depuis novembre 2009 et la PR-022 n'a pas été révisée depuis juillet 2019. Aucun de ces documents n'a été modifié à la suite de la révision du Règlement numéro 816-2017, notamment en

ce qui concerne les seuils, les règles d'adjudication des contrats et les autorités compétentes pour la nomination des membres du comité de sélection. L'absence d'actualisation des directives et des procédures nuit à la clarté du processus de gestion contractuelle. Il serait donc pertinent que la Ville mette en place un calendrier de révision périodique pour garantir leur mise à jour.

- 52 À ce jour, la municipalité ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement responsable, celle-ci n'étant pas exigée par la LCV. Cependant, la Ville travaille actuellement à l'élaboration d'une telle politique afin de la présenter pour approbation au conseil municipal. Bien que la D-SF-14 et la PR-SF-12 n'aient pas été révisées depuis plus de dix ans, leur contenu est quant à lui clair et conforme aux normes en vigueur.
- 53 Nous avons relevé des incohérences dans les règlements, directives et procédures. Nous avons par exemple noté que l'article 67 du Règlement numéro 832-2018 prévoit l'utilisation d'un système de pondération et d'évaluation des offres pour les contrats sous le seuil obligeant un AOP. Cependant, il est indiqué dans la PR-022 que ce système est obligatoire pour les contrats dont le montant excède ce seuil.
- 54 De plus, nous avons relevé certaines ambiguïtés dans le Règlement numéro 832-2018. Par exemple, l'article 28 interdit de diviser une dépense dans le but de contourner les obligations de gestion contractuelle, sauf si cette décision est justifiée par des motifs de saine administration. Il serait pertinent de clarifier la notion de « saine administration » afin d'éviter toute interprétation erronée de la part des divers intervenants, qui pourrait mener à des pratiques non conformes. Un autre exemple concerne l'article 72 qui stipule que le secrétaire du comité de sélection doit s'abstenir d'être en contact avec les soumissionnaires afin d'éviter toute influence indirecte sur les membres du comité de sélection. Cependant, le secrétaire est souvent désigné comme personne-ressource au sein du SAR pour répondre aux questions des soumissionnaires. Selon nos procédures d'audit, le SAR n'applique pas cet article de façon continue et rigoureuse.
- 55 Nous avons également noté que la marche à suivre pour utiliser et remplir le *Formulaire d'engagement du professionnel retenu pour l'élaboration de l'appel d'offres ou d'autre fin*, annexé au Règlement numéro 832-2018, n'est pas claire. Ainsi, dans 2 des 28 cas examinés, le formulaire n'a pas été signé. Dans l'un de ces cas, portant sur des services professionnels, la déclaration du soumissionnaire jointe aux documents d'appel d'offres précisait que celui-ci s'engageait à signer la déclaration d'intérêt et l'engagement de confidentialité. Dans le second cas, le contrat concernait des services professionnels pour un montant d'environ 5 000 \$. Conformément aux articles 29.4 et 32 du Règlement numéro 832-2018, tout consultant chargé de réaliser une étude des besoins en tenant compte de l'offre disponible sur le marché doit préalablement signer un engagement de confidentialité. Il appert que ce formulaire devrait être rempli seulement dans le cas de services professionnels dont la valeur est égale ou supérieure à 25 000 \$, bien que ce seuil ne soit pas explicitement indiqué dans le Règlement numéro 832-2018.
- 56 De plus, le Règlement numéro 832-2018 ne définit pas clairement les modes de sollicitation des offres, et certaines différences terminologiques avec la future LCOM risquent d'engendrer de la confusion dans l'interprétation des règles. Il incombera donc au SAR de réviser le Règlement numéro 832-2018 pour assurer sa conformité à la LCOM, dès son entrée en vigueur.
- 57 La PR-021, révisée en mai 2019, comporte aussi des éléments ambigus. Par exemple, l'article 5 traite des plaintes liées au processus d'adjudication d'un contrat à la suite d'une demande de

soumissions publique. Or, il semblerait que ces plaintes concernent l'ensemble du processus d'AOP, et non uniquement la phase d'adjudication. Par conséquent, nous considérons que le passage cité peut être sujet à interprétation.

- 58 Enfin, le Règlement numéro 832-2018 présente des redondances qui en alourdissent l'utilisation. Par exemple, les articles 29.4 et 32 reprennent textuellement la même phrase.
- 59 Ces incohérences, ambiguïtés et redondances peuvent entraîner une application difficile et irrégulière des règles de gestion contractuelle.

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-01 Évaluer la pertinence de la pratique selon laquelle le SAR prend en charge les contrats d'acquisition de biens, de services autres que professionnels et de travaux de construction entre 3 000 \$ et 24 999 \$, et, au besoin, procéder à la mise à jour du Règlement numéro 832-2018.

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse de la volumétrie (31 mars 2026);
- Analyse des coûts par rapport aux bénéfices (30 juin 2026);
- Analyse des risques (30 juin 2026);
- Recommandation et décision (30 septembre 2026);
- Mise en œuvre de la décision (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2405-02 Mettre à jour le Règlement numéro 832-2018 en conformité à la Loi sur les contrats des organismes municipaux (LCOM) lorsqu'elle entrera en vigueur et en considérant les éléments suivants :

- La révision des incohérences avec le Règlement numéro 816-2017, le Règlement numéro 816-4-2023 et la PR-022;
- La clarification des ambiguïtés existantes;
- L'élimination des redondances.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Préparation du projet de Règlement numéro 832-2018, incluant la révision et l'intégration des corrections (incohérences, ambiguïtés et redondances) en conformité à la LCOM (31 janvier 2026);
- Adoption du Règlement numéro 832-2018 (28 février 2026).

Échéancier : 28 février 2026

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-03 Mettre à jour la D-SF-03 en y intégrant, par exemple, une révision des incohérences avec le Règlement numéro 816-2017 et le Règlement numéro 816-4-2023.

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Annulation de la D-SF-03 (30 septembre 2026);
- Analyse et élaboration d'un document (directive ou procédure en fonction de l'analyse) pour expliquer les suppléments au contrat en conformité au cadre législatif (30 novembre 2026);
- Diffusion du document par une note de service (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2405-04 Mettre à jour la PR-021 en y intégrant, par exemple, la clarification des ambiguïtés existantes.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse de la PR-021 (30 juin 2026);
- Mise à jour de la PR-021 en fonction du cadre législatif (31 août 2026);
- Diffusion de la PR-021 (30 septembre 2026).

Échéancier : 30 septembre 2026

AP2405-05 Mettre à jour la PR-022 en considérant la révision des incohérences avec le Règlement numéro 816-2017 et le Règlement numéro 816-4-2023.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse de la PR-022 (31 mars 2026);
- Mise à jour de la PR-022 en fonction du cadre législatif et en clarifiant les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle (31 mai 2026);
- Diffusion de la PR-022 (30 juin 2026).

Échéancier : 30 juin 2026

Recommandation au Service du greffe

Plan d'action et échéancier du Service du greffe

AP2405-06

Établir un calendrier de révision périodique des règlements, politiques, directives et procédures, en collaboration avec les services concernés.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Vigie auprès des autres grandes villes (30 juin 2026);
- Établissement de la procédure retenue à la Ville de Gatineau (31 octobre 2026);
- Mise en application (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

4.2 Processus de gestion contractuelle

- 60 Nous avons constaté que certains enjeux relevés au cours de notre audit sont en grande partie liés à un manque de formation au sein des services requérants ainsi que d'application rigoureuse du processus de gestion contractuelle de leur part. Bien que des formations leur soient offertes, leur caractère facultatif en limite la portée. De plus, aucune formation continue en matière d'éthique et de déontologie n'est dispensée aux services requérants, ce qui augmente le risque de non-conformité.
- 61 Le manque de formation se manifeste notamment dans la qualité de l'analyse des besoins effectuée par les services requérants. Une préparation insuffisante engendre de nombreuses demandes de précisions de la part des soumissionnaires, se traduisant par un nombre élevé d'addenda et des coûts supplémentaires. Les nouvelles exigences prévues par la LCOM devraient en partie remédier à cette situation en imposant aux organismes municipaux de procéder à une évaluation complète et documentée de leurs besoins avant d'entamer toute procédure d'appel d'offres.
- 62 Dans certains cas, l'analyse des besoins des services requérants repose sur des devis préparés par des consultants externes plutôt qu'à l'interne. Bien que les articles 29 et 32 du Règlement numéro 832-2018 permettent le recours aux services d'un consultant pour procéder à la rédaction des documents d'appel d'offres, cette façon de faire peut s'avérer coûteuse et la Ville aurait intérêt à évaluer les coûts administratifs par rapport aux bénéfices associés à cette pratique.
- 63 Parmi les contrats examinés, trois ont été adjugés à la suite d'un processus d'évaluation fondé sur un système de pondération. Dans l'un de ces cas, la moitié des membres du comité de sélection ne figurait pas sur la liste des membres potentiels ayant reçu la formation requise.
- 64 L'absence de rigueur dans l'application des normes par les services requérants se reflète dans certaines pratiques, comme la modification des quantités aux fins de privilégier une demande de prix plutôt qu'un appel d'offres sur invitation ou la conclusion d'un contrat par un service requérant sans en informer le SAR. Nous avons également constaté la présence de liens

hiérarchiques entre certains membres d'un comité de sélection. Bien que la LCV n'interdise pas explicitement de tels liens, l'article 75 du Règlement numéro 832-2018 souligne l'importance de la neutralité et de l'indépendance des membres, en suggérant notamment d'éviter les relations d'autorité entre eux.

- 65 Nous avons sélectionné aléatoirement des transactions effectuées entre le 1^{er} janvier et le 30 avril 2024 et nous avons examiné les bons de commande associés à ces transactions. Certaines transactions présentaient des descriptions et des fournisseurs identiques, des dates d'achat situées dans une période restreinte et une séquence numérique continue des bons de commande. Notre analyse de ces transactions ne nous a pas permis de confirmer qu'une mise en concurrence documentée est effectuée pour certains achats récurrents. Il serait pertinent d'évaluer la possibilité de regrouper les besoins de la Ville et de procéder à un appel d'offres afin de bénéficier d'économies d'échelle et de renforcer la rigueur du processus de gestion contractuelle.
- 66 Par ailleurs, nous avons examiné les transactions effectuées auprès d'un même fournisseur sur une période de deux ans. Selon les informations enregistrées dans le système financier PIVO, un total de 873 bons de commande ont été émis, représentant des achats d'environ 203 000 \$, sans mise en concurrence. Les montants varient de quelques sous à 1 861 \$. Bien que la description des produits dans le système financier PIVO manque parfois de précision, nous avons été en mesure de relever qu'un même produit est apparu sur trois bons de commande distincts, émis sur une période de deux mois, avec des quantités et des prix unitaires identiques, pour un total de 6 510 \$. Cette situation soulève des interrogations quant à la suffisance de l'analyse des besoins et du respect du Règlement numéro 832-2018 concernant le fractionnement de contrats par les services requérants. Nous considérons qu'il revient au SAR de déterminer si ces achats sont réellement des exemples de non-conformité au Règlement numéro 832-2018. À cet effet, les procédures de monitoring du SAR devraient comprendre des vérifications ponctuelles de contrats par échantillonnage et le suivi requis auprès des services requérants afin d'éviter tout contournement des contrôles en place.
- 67 Nous avons réalisé cinq tests portant sur les suppléments au contrat. Dans deux cas sur cinq, le SAR ne dispose d'aucune information relative à ces suppléments et dans l'un de ces cas, le mode de sollicitation des offres ainsi que le mode d'adjudication du contrat ne sont pas appropriés. L'ancien système financier permettait au service requérant d'engager des dépenses supérieures au montant initial du contrat sans l'approbation préalable du SAR, constituant ainsi un contournement des contrôles et empêchant le SAR d'effectuer une surveillance efficace du processus. Depuis la mise en place du système financier PIVO, les flux d'approbation sont configurés conformément au Règlement numéro 816-2017 et au Règlement numéro 816-4-2023, et le SAR reçoit une notification lorsque le total du contrat, incluant les suppléments, excède 25 000 \$.
- 68 Nous avons également noté l'existence de préoccupations relatives au délai entre le lancement de l'appel d'offres et l'attribution finale des contrats d'asphaltage pour l'année 2025. Bien que ce processus ait été amorcé en début d'année afin de permettre aux fournisseurs retenus de planifier leurs équipes et leurs travaux, le SAR a constaté, au moment de l'octroi des contrats, que le service requérant ne disposait pas des fonds nécessaires pour poursuivre le processus. L'appel d'offres aurait été lancé avant que les fonds soient disponibles, en raison de l'utilisation de la période générique 209901 lors de la création de la DA dans le système financier de la Ville. Cette pratique entraîne une affectation des dépenses à l'année 2099, ce qui signifie que les fonds ne

sont pas réservés au moment de l'octroi des contrats. Cette façon de faire permet de contourner le contrôle préalable concernant la disponibilité des crédits budgétaires nécessaires, ce qui n'est pas conforme au Règlement numéro 422-2007. Il convient de souligner que tout retard dans l'octroi des contrats saisonniers exerce une pression supplémentaire sur les fournisseurs, nuit à l'efficacité des opérations, compromet la gestion rigoureuse des fonds publics et représente un risque réputationnel pour la Ville.

- 69 Par ailleurs, nous avons obtenu la liste des DA associées à la période 209901 et toujours actives au 26 juin 2025, représentant un montant total d'environ 23 millions de dollars, dont 46 % ont été enregistrés en 2023 et 2024. L'examen de cette liste a révélé la présence de plusieurs demandes d'achats liées à des contrats déjà octroyés. Le fait que ces demandes n'aient pas été annulées dans le système financier PIVO peut encombrer la base de données financières et nuire à la performance du système.
- 70 Enfin, les résultats de nos procédures d'audit indiquent que les critères de sélection des fournisseurs encouragent de façon appropriée la concurrence, que les dépenses sont comptabilisées dans le bon poste budgétaire et que les documents d'appel d'offres contiennent toutes les informations requises, s'il y a lieu. En ce qui concerne les AOP testés, les soumissions ont été ouvertes publiquement en présence d'au moins deux témoins, aux date, heure et lieu mentionnés dans les demandes de soumission. Le délai de réception des soumissions est conforme à celui décrété par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). Comme il se doit, le fournisseur de biens ou de services sélectionné est inscrit au REA et non au RENA dans le cas des contrats de services comportant une dépense égale ou supérieure à un million de dollars et de tout contrat de construction comportant une dépense égale ou supérieure à cinq millions de dollars. De plus, l'attestation de Revenu Québec valide délivrée dans les délais requis pour les contrats de construction de 25 000 \$ et plus était présente. Pour l'ensemble des tests, lorsque ceci était applicable, la soumission conforme la plus basse a été retenue et les addenda ont été communiqués à l'ensemble des soumissionnaires dans les délais prescrits. Lors de nos tests, nous avons également évalué la standardisation du processus d'octroi des contrats en examinant des contrats similaires. Finalement, les rejets de soumission ainsi que l'évaluation de rendement des fournisseurs ont été effectués en conformité avec les documents normatifs en vigueur.

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-07 En collaboration avec le Service des ressources humaines, au besoin, mettre en place un plan de formation obligatoire à l'intention des services requérants, visant à renforcer leur compréhension des exigences légales, réglementaires et procédurales liées à la gestion contractuelle, à promouvoir les principes d'éthique et de déontologie, ainsi qu'à les sensibiliser à l'importance de leur respect.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Détermination et documentation des besoins (30 septembre 2026);
- Élaboration d'un programme de formation minimal (31 octobre 2026);
- Mise à jour des formations disponibles et conception de nouvelles formations lorsque requis (exigences normatives, éthique et déontologie) (31 mai 2027);
- Déploiement des sessions de formation (30 juin 2027).

Échéancier : 30 juin 2027

AP2405-08 Mettre à jour le Règlement numéro 832-2018 en y intégrant, par exemple, une disposition précisant que les services requérants doivent procéder à une évaluation des coûts par rapport aux bénéfices lors du recours à des consultants externes pour l'analyse de leurs besoins et la préparation des devis d'appel d'offres.

Veuillez vous référer au plan d'action de la recommandation AP2405-02.

Échéancier : 28 février 2026

AP2405-09 Évaluer la possibilité de regrouper les besoins de la Ville et de procéder à un appel d'offres pour les achats récurrents, réaliser des vérifications ponctuelles de contrat par échantillonnage et assurer un suivi auprès des services requérants afin d'éviter tout contournement des contrôles en place.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Mise en place d'un rapport Power BI des produits achetés sans contrat (31 décembre 2025);
- Analyse du rapport (31 décembre 2025);
- Établissement d'une liste de processus d'appel d'offres à réaliser (28 février 2026);
- Collaboration avec les services requérants (31 mars 2026);
- Début de la mise en place de nouveaux contrats (30 juin 2026).

Échéancier : 30 juin 2026

Recommandation au Service des finances

Plan d'action et échéancier du Service des finances

AP2405-10 Encadrer l'utilisation des demandes d'achats enregistrées sous la période 209901 dans le système financier PIVO, en définissant précisément les circonstances dans lesquelles elles peuvent être utilisées. Mettre en place un processus de suivi en fin d'année afin de s'assurer que les demandes d'achats actives rattachées à cette période sont annulées, au besoin.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse des conditions d'utilisation des demandes d'achats enregistrées sous la période 209901 dans le système financier PIVO (31 mars 2026);
- Définition des critères d'utilisation de cette procédure (31 mai 2026);
- Établissement d'un contrôle périodique (revue, validation et annulation) (30 juin 2026).

Échéancier : 30 juin 2026

4.3 Rôles et responsabilités

- 71 Nous avons constaté que les responsabilités et rôles respectifs des services requérants et du SAR, encadrant le processus de gestion contractuelle, ne sont ni clairement définis ni à jour dans la PR-022. Par exemple, bien que l'évaluation du rendement des fournisseurs soit réalisée en collaboration avec le SAR, la responsabilité principale revient au service requérant. De même, l'estimation des coûts relève du service requérant, et non du SAR. À l'inverse, la préparation des documents officiels d'adjudication du contrat ou de rejet des soumissions est de la responsabilité du SAR, en collaboration avec le service requérant.
- 72 Nos entrevues ont révélé que le SAR partage les bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle avec les services requérants. Cependant, les recommandations du SAR sont parfois ignorées ou peu prises en compte. En raison d'une culture organisationnelle où la collaboration interservices constitue un enjeu, le SAR peine à exercer pleinement son rôle de soutien auprès des autres services de la Ville. Cette situation s'expliquerait également par la perception, de la part de certains services requérants, que l'intervention des services centraux porte atteinte à leur autonomie. La mise à jour de la PR-022 permettrait de clarifier les responsabilités de chacun et de favoriser une meilleure collaboration interservices.
- 73 Lors de notre audit, nous avons constaté que les gestionnaires du SAR effectuent une revue partielle des dossiers contractuels, en se concentrant principalement sur les documents d'appel d'offres de plus de 25 000 \$, les addenda et le sommaire décisionnel, ce qui pourrait expliquer certaines irrégularités observées lors de nos travaux, notamment concernant les délais de soumission accordés aux soumissionnaires. De plus, nous avons constaté que l'octroi de 3 des 28 contrats examinés n'était pas conforme au Règlement numéro 832-2018.

- 74 Nos procédures d'audit ont également relevé des lacunes concernant la classification des contrats lors de leur inscription dans le SEAO. Par exemple, un AOP a été diffusé sous une classification inexacte, soit « services publics » au lieu de « services financiers et services connexes en audit ». En raison de cette erreur, les soumissionnaires ciblés n'ont pas été informés de la publication, ce qui a entraîné l'absence de soumissions. Le SAR a alors dû relancer le processus d'appel d'offres, occasionnant des coûts supplémentaires et un retard dans les délais prescrits par le service requérant. De plus, dans 40 % de certains contrats de plus de 25 000 \$ analysés, la classification inscrite dans le SEAO était inexacte. Toutefois, comme ces contrats demeuraient sous le seuil nécessitant un AOP, les erreurs relevées n'ont pas eu d'incidence sur le choix du mode d'adjudication. Elles indiquent néanmoins la nécessité de renforcer le processus de révision effectué par les gestionnaires du SAR, afin d'assurer une gestion contractuelle concurrentielle et équitable pour l'ensemble des fournisseurs, ainsi que d'assurer l'exactitude de l'information publiée.
- 75 Enfin, nous avons constaté que les contrats et les rejets de soumissions analysés dans le cadre de notre audit ont été approuvés par les paliers autorisés.

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-11 En complément de la recommandation AP2405-05, clarifier dans la PR-022 les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle.

AP2405-12 Renforcer le processus de révision des dossiers réalisé par les gestionnaires du SAR, en mettant en place, par exemple, une liste de vérification complète comprenant les éléments à risque d'erreurs fréquentes.

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

Veuillez vous référer au plan d'action de la recommandation AP2405-05.

Échéancier : 30 juin 2026

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse du processus actuel de révision des dossiers réalisés par les gestionnaires du SAR (30 septembre 2026);
- Création d'une liste de vérification (30 novembre 2026);
- Formation des gestionnaires du SAR (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

4.4 Reddition de comptes

- 76 Conformément à l'article 573.3.1.2 de la LCV et l'article 102 du Règlement numéro 832-2018, le SAR doit rédiger un rapport annuel au comité exécutif portant sur la mise en œuvre du Règlement numéro 832-2018. Ce rapport doit ensuite être présenté au conseil municipal une fois par an. Le rapport annuel 2023 a été présenté au comité exécutif en décembre 2024, ce qui diminue sa pertinence. Cependant, ni la LCV ni le Règlement numéro 832-2018 ne prévoient de délai raisonnable pour sa transmission. Par ailleurs, l'obligation de déposer ce rapport annuellement au conseil sera abrogée à la suite de l'entrée en vigueur de la LCOM.
- 77 Les contrats examinés dont la valeur est supérieure à 25 000 \$ et inférieure au seuil obligeant un AOP ont été publiés sur le SEAO. Quant aux dépenses supérieures au seuil nécessitant un AOP, elles ont été accordées à la suite d'une demande de soumissions publique diffusée dans le SEAO ainsi que dans un journal distribué sur le territoire de la Ville.
- 78 Conformément à l'article 477.3 de la LCV, la Ville de Gatineau publie sur son site Web la liste cumulative des contrats dont la dépense annuelle totale est égale ou supérieure à 25 000 \$ et pour lesquels des contrats individuels supérieurs à 2 000 \$ ont été octroyés. Or, 10 des 28 contrats examinés n'ont pas pu être retrouvés sur cette liste. Cette omission compromet la qualité de l'information diffusée, nuisant ainsi à la reddition de comptes.

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-13 Effectuer une vérification par un superviseur du SAR de l'exhaustivité de la liste cumulative des contrats dont la dépense annuelle totale est égale ou supérieure à 25 000 \$ et pour lesquels des contrats individuels supérieurs à 2 000 \$ ont été accordés, avant la publication de cette liste sur le site Web de la Ville.

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse du processus actuel concernant la liste cumulative des contrats dont la dépense annuelle totale est égale ou supérieure à 25 000 \$ et pour lesquels des contrats individuels supérieurs à 2 000 \$ ont été accordés (30 avril 2026);
- Création d'une procédure interne de vérification avant la publication de cette liste sur le site Web de la Ville, conformément aux exigences de la LCOM (31 mai 2026);
- Formation des gestionnaires du SAR (30 juin 2026).

Échéancier : 30 juin 2026

4.5 Autres constatations

4.5.1 Système financier PIVO

- 79 Le *Formulaire de demande de création ou de modification de fournisseur* doit être rempli et acheminé au SAR dans le cas des fournisseurs de biens et de services disposant d'un numéro d'entreprise du Québec et d'un numéro de TPS-TVQ, et au Service des finances dans le cas de tous les autres types de fournisseurs. Lors de notre audit, nous avons constaté que, dans 2 cas sur 28, 2 numéros de fournisseur étaient associés au même fournisseur dans le système financier PIVO. Cette situation s'expliquerait par l'absence de centralisation de la création des fournisseurs dans le système financier PIVO, ce qui augmente le risque que des factures soient acquittées en double.

4.5.2 Classement, mise à jour et standardisation des documents

- 80 Lors de nos tests de détail, nous avons constaté qu'un dossier physique et électronique existe pour chacun des contrats octroyés. Cependant, ces dossiers contiennent parfois des documents en double et sont incomplets, obsolètes, mal identifiés ou mal classés, ce qui nuit à l'efficacité des recherches et complique l'accès à l'information. Par exemple, dans un peu plus de la moitié des dossiers contractuels de plus de 100 000 \$ examinés et maintenus par le SAR, l'estimation des coûts ne tenait pas compte des options de renouvellement, contrairement à ce qui était inscrit dans le SEAO. De plus, l'examen de 28 dossiers contractuels a révélé, dans 2 cas, la présence de correspondances liées à un autre contrat, et dans 2 autres cas, l'impossibilité de retracer une correspondance en raison d'un classement inadéquat. Nous avons également noté que 53 % des bordereaux de transmission examinés étaient incomplets et qu'un sommaire décisionnel présentait des informations différentes par rapport au reste du dossier. Ces constats soulignent l'importance d'un classement rigoureux, d'une mise à jour régulière et d'une standardisation adéquate des documents contractuels. Une organisation documentaire efficace contribue à faciliter la révision, à éviter les erreurs, à assurer un suivi rigoureux des contrats et à soutenir une reddition de comptes adéquate.

4.5.3 OBNL et fournisseurs uniques

- 81 Des préoccupations ont été exprimées par quelques personnes rencontrées dans le cadre de notre audit concernant l'octroi de contrats à certains OBNL et l'efficacité du processus d'appel d'offres pour gérer adéquatement l'adjudication des contrats à un fournisseur unique. Nos procédures d'audit nous permettent de confirmer que les pratiques utilisées respectent les dispositions prévues par la LCV et le Règlement numéro 832-2018.

Recommandation au Service des finances

AP2405-14 Restreindre la création de fournisseurs dans le système financier PIVO à une équipe unique désignée. Générer régulièrement des rapports d'exception indiquant les fournisseurs créés en double. Ces rapports d'exception devraient être examinés par un chef ou un superviseur autorisé, qui s'assureraient que les correctifs nécessaires sont apportés dans les meilleurs délais.

Plan d'action et échéancier du Service des finances

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Clarification des rôles et des responsabilités quant à la gestion du fichier maître des fournisseurs dans le système financier PIVO (31 janvier 2026);
- Établissement d'un calendrier de génération des rapports d'exception (28 février 2026);
- Élaboration et mise en place d'une directive ou d'une procédure quant à la révision des rapports d'exception (28 février 2026).

Échéancier : 28 février 2026

Recommandation au Service de l'approvisionnement responsable

AP2405-15 Mettre en place une procédure encadrant la collecte, le classement, la mise à jour et l'archivage des informations requises dans le cadre du processus d'octroi des contrats. Cette procédure devrait inclure une structure de classement standardisée pour l'ensemble des dossiers contractuels, accompagnée d'une nomenclature uniforme des fichiers, de l'élimination des doublons et de l'utilisation de modèles de documents harmonisés.

Plan d'action et échéancier du Service de l'approvisionnement responsable

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyse du processus actuel de classement, de mise à jour et de standardisation des informations requises dans le cadre de l'octroi des contrats (31 juillet 2026);
- Élaboration d'une procédure interne de gestion documentaire (classement, nomenclature et modèles) (31 octobre 2026);
- Formation des employés du SAR (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

5. Conclusion

Le présent audit a permis d'évaluer le fonctionnement et les principaux enjeux concernant le processus d'octroi des contrats par rapport aux critères d'évaluation suivants :

1. Les règlements, politiques, directives et procédures relatives au processus de gestion contractuelle sont mis à jour régulièrement et clairement définis.

Les règlements, directives et procédures ne sont ni clairement définis ni mis à jour. Ils contiennent également des incohérences, des ambiguïtés et des redondances. Il serait dans l'intérêt de la Ville que le Service du greffe, en collaboration avec les services concernés, établisse un calendrier de révision périodique pour garantir la mise à jour continue de ces documents. Une telle initiative contribuera à renforcer la clarté, la cohérence et l'efficacité du processus de gestion contractuelle.

2. Les politiques, directives, procédures et règlements relatifs au processus de gestion contractuelle sont conformes à la législation en vigueur et sont respectés.

Les directives, procédures et règlements relatifs au processus de gestion contractuelle sont conformes à la législation en vigueur. Dès l'entrée en application de la LCOM, le SAR devra modifier le Règlement numéro 832-2018 afin d'en assurer la conformité. La Ville ne dispose pas d'une politique d'approvisionnement responsable, celle-ci n'étant pas exigée par la LCV. Cependant, la Ville travaille actuellement à l'élaboration d'une telle politique afin de la présenter pour approbation au conseil municipal. Par ailleurs, le manque de formation et l'application défailante du processus de gestion contractuelle par les services requérants expliquent que les documents normatifs ne sont pas toujours respectés de façon appropriée.

3. Le processus menant à l'adjudication d'un contrat est intègre, équitable et transparent.

La Ville doit améliorer le processus menant à l'adjudication d'un contrat pour qu'il soit complètement intègre, équitable et transparent. Les services requérants doivent bien comprendre les exigences applicables et s'y conformer. De plus, la révision des dossiers contractuels effectuée par les gestionnaires du SAR doit être renforcée.

4. Les intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont les compétences requises pour assurer une saine gestion des contrats de la Ville et respectent les codes d'éthique et de déontologie pertinents.

Un manque de formation et de rigueur dans l'application des normes et règles de la part des services requérants dans le processus de gestion contractuelle se reflète dans certaines pratiques, telles que la modification des quantités pour privilégier une demande de prix plutôt qu'un appel d'offres sur invitation ou encore la conclusion d'un contrat par un service requérant sans que le SAR en soit informé. De telles pratiques compromettent une saine gestion des contrats municipaux et des fonds publics.

5. Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus d'octroi des contrats sont clairement définis et respectés.

Les responsabilités et rôles respectifs des services requérants et du SAR encadrant le processus de gestion contractuelle ne sont ni clairement définis ni à jour dans la PR-022. Par ailleurs, le SAR peine à exercer pleinement son rôle de soutien en raison d'une culture organisationnelle où la collaboration interservices constitue un enjeu. Cette situation s'expliquerait également par la perception, de la part de certains services requérants, que l'intervention des services centraux porte atteinte à leur autonomie. La mise à jour de la PR-022 permettrait de clarifier les responsabilités de chacun et de favoriser une meilleure collaboration interservices.

6. Les contrats adjugés par la Ville sont approuvés par les paliers autorisés.

Depuis la mise en place du système financier PIVO, les flux d'approbation sont configurés conformément au Règlement numéro 816-2017 et au Règlement numéro 816-4-2023 et le SAR reçoit une notification lorsque le total du contrat, incluant les suppléments, excède 25 000 \$. Ce contrôle a contribué à ce que les contrats adjugés par la Ville soient approuvés par les paliers autorisés.

7. Le processus de gestion contractuelle est économique, efficient et efficace.

Le processus de gestion contractuelle n'est pas toujours économique, efficient et efficace. Ce constat s'explique en partie par un manque de formation, qui se manifeste notamment dans la qualité de l'analyse des besoins effectuée par les services requérants. Une préparation insuffisante engendre de nombreuses demandes de précisions de la part des soumissionnaires, se traduisant par un nombre élevé d'addenda et des coûts supplémentaires. Par ailleurs, dans certains cas, l'analyse des besoins des services requérants repose sur des devis préparés par des consultants externes plutôt qu'à l'interne. Nous encourageons la Ville à évaluer les coûts administratifs par rapport aux bénéfices associés à cette pratique.

De plus, l'absence de centralisation du processus de création de fournisseurs dans le système financier PIVO entraîne la duplication de fournisseurs dans le système, augmentant ainsi le risque de paiement en double de certaines factures. Enfin, les dossiers contractuels, tant physiques qu'électroniques, contiennent parfois des documents en double et sont incomplets, obsolètes, mal identifiés ou mal classés, nuisant ainsi à l'efficacité des recherches et compliquant l'accès à l'information.

8. Les fournisseurs sont évalués sur leur rendement.

Les fournisseurs sont évalués conformément aux documents normatifs en vigueur.

9. Une reddition de comptes adéquate est effectuée envers la direction et le conseil municipal.

La reddition de comptes effectuée envers la direction et le conseil municipal est adéquate. Conformément à l'article 573.3.1.2 de la LCV et l'article 102 du Règlement numéro 832-2018, le SAR rédige un rapport annuel sur la mise en œuvre du Règlement numéro 832-2018. Les contrats examinés dont la valeur est supérieure à 25 000 \$ et inférieure au seuil obligeant un AOP ont été publiés sur le SEAO. Quant aux dépenses supérieures au seuil nécessitant un AOP, elles ont été accordées à la suite d'une demande de soumissions publique diffusée dans le SEAO ainsi que dans un journal distribué sur le territoire de la Ville. Conformément à l'article 477.3 de la LCV, la Ville publie sur son site Web la liste cumulative des contrats dont la dépense annuelle totale est égale ou supérieure à 25 000 \$ et pour lesquels des contrats individuels supérieurs à 2 000 \$ ont été octroyés. Or, 10 des 28 contrats examinés n'apparaissent pas dans cette liste. Cette omission compromet la qualité de l'information diffusée, ce qui nuit à la reddition de comptes.

Annexes

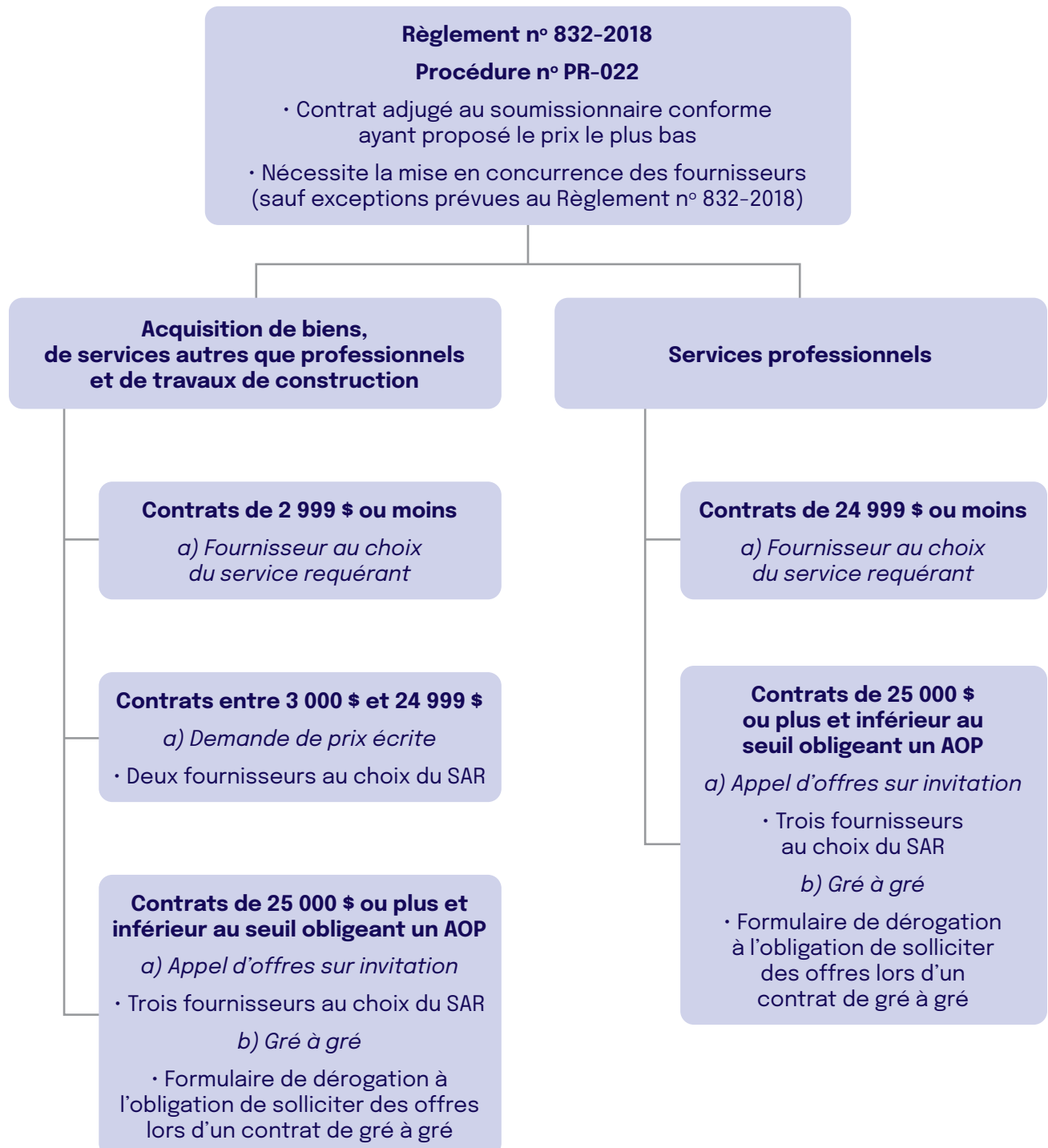


— Annexe 1 — Critères d’audit

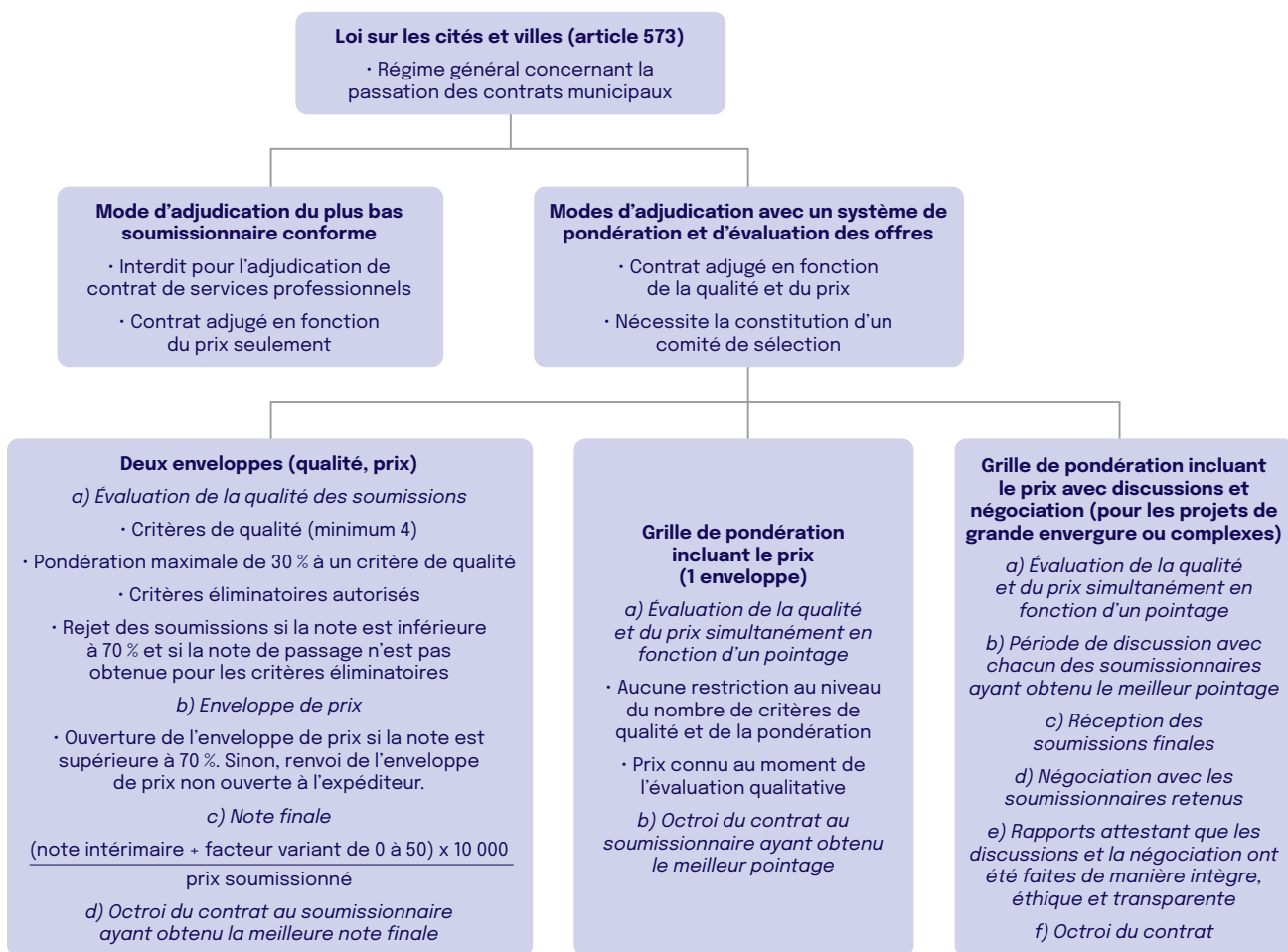
Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant de bonnes pratiques à l’égard du processus d’octroi des contrats :

- Les règlements, politiques, directives et procédures relatives au processus de gestion contractuelle sont mis à jour régulièrement et clairement définis.
- Les politiques, directives, procédures et règlements relatifs au processus de gestion contractuelle sont conformes à la législation en vigueur et sont respectés.
- Le processus menant à l’adjudication d’un contrat est intègre, équitable et transparent.
- Les intervenants impliqués dans le processus de gestion contractuelle ont les compétences requises pour assurer une saine gestion des contrats de la Ville et respectent les codes d’éthique et de déontologie pertinents.
- Les rôles et responsabilités des intervenants impliqués dans le processus d’octroi des contrats sont clairement définis et respectés.
- Les contrats adjugés par la Ville sont approuvés par les paliers autorisés.
- Le processus de gestion contractuelle est économique, efficient et efficace.
- Les fournisseurs sont évalués sur leur rendement.
- Une reddition de comptes adéquate est effectuée envers la direction et le conseil municipal.

Annexe 2 – Modes de sollicitation et d'adjudication applicables aux contrats dont la dépense est inférieure au seuil exigeant un AOP



Annexe 3 – Modes de sollicitation et d'adjudication applicables aux contrats dont la dépense est supérieure au seuil exigeant un AOP



C.
Mission d'audit de performance portant sur
la gestion des projets d'infrastructure d'envergure

AP2501

7 juillet 2026



1. Sommaire

- 1 L'audit vise à déterminer si la Ville de Gatineau (ci-après « la Ville ») gère les projets d'infrastructure d'envergure de manière efficace, efficiente, économique et durable. Ces projets se distinguent par leur envergure budgétaire, leur complexité technique, le nombre élevé de parties prenantes impliquées et leur impact significatif sur la population.
- 2 Nous avons audité les quatre projets réalisés ou en cours de réalisation suivants, qui totalisent 622 M\$:
 - Centre Slush Puppie (137 M\$ approuvé en 2016, livré en 2021);
 - Bibliothèque Lucy-Faris (59 M\$, approuvé en 2018, en clôture au moment de nos travaux);
 - Quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau (187 M\$ approuvé en 2024, en planification);
 - Complexe multifonctionnel de l'ouest (239 M\$, approuvé en 2024, en planification).
- 3 La Ville dispose de fondements méthodologiques partiels en matière de gestion de projets, mais ceux-ci ne sont appliqués que de façon irrégulière pour les projets d'infrastructure d'envergure. La réussite des projets repose plutôt sur les chefs (ou responsables) de projet que sur la robustesse des mécanismes en place, exposant la Ville à une dépendance à des ressources clés, des dépassements budgétaires, des échéanciers repoussés et des ajustements de contenus de projet. Nos observations sommaires quant aux composantes de la gestion de projet sont les suivantes :
 - **Gouvernance de projet** : Les rôles, responsabilités, instances de décision, chaînes de reddition de comptes et mécanismes de supervision sont insuffisamment formalisés, limitant la capacité des responsables à exercer une supervision proactive et efficace sur l'évolution des projets.
 - **Vision et définition des besoins** : Les plans directeurs ne sont pas systématiquement tenus à jour ni suffisamment détaillés pour traduire les orientations stratégiques en besoins précis. Dans plusieurs cas, les besoins sont définis en cours de planification plutôt qu'en amont, entraînant des ajustements majeurs, des délais et des surcoûts.
 - **Dossier d'affaires** : Au moment de l'approbation des projets, les élus ne reçoivent pas toute l'information nécessaire pour prendre une décision éclairée. Les projets évoluent significativement après l'approbation initiale, accentuant la pression pour poursuivre une fois les engagements pris.
 - **Participation publique** : Faute de paramètres de déclenchement établis, les consultations sont menées au cas par cas. Lorsqu'elles surviennent tardivement, elles engendrent des retards coûteux.
 - **Gestion des risques** : Les risques, s'ils sont identifiés, ne font l'objet d'aucun suivi structuré et ne sont pas traduits en montants probables dans le budget du projet. La vigilance et la gestion proactive des risques sont donc réduites.

- **Conformité** : Nous n'avons relevé aucune non-conformité urbanistique ou environnementale. Cependant, les projets ne respectent pas toujours les orientations environnementales que la Ville s'est données.
 - **Documentation et traçabilité** : La documentation structurante est incomplète ou absente dans plusieurs cas. Cette situation compromet la traçabilité des décisions et la continuité lors des transitions de personnel. Or, la durée et la complexité des projets d'infrastructure d'envergure exigent précisément une documentation rigoureuse, gage de maîtrise du projet et d'une relève efficace lorsque nécessaire.
 - **Ressources** : La Ville n'a pas doté les projets d'infrastructure d'envergure d'équipes suffisantes pour la planification et la surveillance des travaux. La capacité d'anticiper, de documenter et de surveiller les travaux étant limitée, le risque d'erreurs, de glissement d'échéanciers et de dépassements budgétaires se trouve accru, tout comme la dépendance envers les chefs de projet.
- 4 Plusieurs initiatives récentes témoignent d'une volonté de renforcer les pratiques de la Ville : la création de postes dédiés aux projets d'envergure et la révision de la méthodologie de gestion de projet, l'adoption de la Politique de participation publique, la mise en place d'une nouvelle structure organisationnelle au sein du Service des infrastructures et des projets (SIP), le projet de loi n° 204 visant l'institution d'un Office de participation publique de Gatineau, approuvé le 9 juin 2026, et l'instauration d'un processus centralisé de pilotage de tous les projets de la Ville.
 - 5 Ces initiatives offrent une occasion réelle de transformation. Pour qu'elles produisent les résultats attendus, elles devront toutefois s'accompagner d'un engagement ferme de l'administration municipale à instaurer une culture de rigueur, de documentation et de reddition de comptes. L'expérience d'autres municipalités québécoises, notamment Montréal avec son Office de consultation publique et Québec avec ses conseils de quartier, illustre que des structures institutionnelles pérennes, indépendantes et dotées de mandats clairs renforcent la qualité des décisions et la confiance des citoyens.
 - 6 Les projets à venir, qu'il s'agisse de la poursuite du quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau (QG du SPVG), du complexe multifonctionnel de l'ouest (CMO) ou des futurs investissements en infrastructures récréatives, culturelles et municipales, constituent autant d'opportunités de mettre en pratique les leçons tirées des projets audités. En consolidant ses assises méthodologiques, en affectant les ressources nécessaires et en instaurant une gouvernance véritablement adaptée à la complexité de ses projets d'envergure, la Ville de Gatineau pourra livrer des infrastructures répondant aux besoins de sa population, dans le respect des coûts, des échéanciers et des attentes légitimes des citoyens quant à la saine gestion des fonds publics.

2. Contexte

2.1 Introduction

- 7 La Ville de Gatineau (ci-après « la Ville ») réalise chaque année plusieurs projets d'infrastructure essentiels au développement du territoire et à l'amélioration des services offerts à la population. Ces projets, qu'il s'agisse de la construction, de l'entretien ou de la réfection majeure d'infrastructures routières, d'édifices municipaux, d'installations sportives ou d'aménagements urbains, représentent des investissements considérables et mobilisent des ressources importantes.
- 8 Selon le Project Management Institute¹, la gestion de projet porte essentiellement sur trois aspects : les coûts, l'échéancier et la portée (qualité et fonctionnalités). Une gestion de projet appropriée vise à planifier les ressources, coordonner les parties prenantes, suivre l'avancement en temps réel, ajuster les paramètres de réalisation en fonction des imprévus et s'assurer de la qualité de l'infrastructure à livrer tout au long de la réalisation des travaux. Elle contribue aussi à respecter les coûts par un suivi budgétaire rigoureux et une gestion des risques proactive qui permettent de détecter tôt les écarts et d'y répondre promptement.

2.1.1 Caractéristiques d'un projet d'infrastructure d'envergure

- 9 Selon la littérature et les experts rencontrés, un projet d'envergure se distingue par l'importance des investissements qu'il requiert, sa complexité technique et de mise en œuvre, le nombre élevé de parties prenantes impliquées, l'impact sur l'organisation ainsi que le contexte (politique, social, etc.) dans lequel il s'inscrit. Pour une ville, l'étendue de l'impact sur la population est également un facteur déterminant des modalités de gestion de projet.
- 10 Dans la Politique de participation publique, il est indiqué que « les sujets et les projets municipaux d'envergure sont ceux qui seront définis comme tels dans la Charte de la Ville de Gatineau ou qui revêtent un caractère sensible ou stratégique, notamment parce qu'ils touchent plus d'un champ d'intervention municipal, augmentant ainsi leur portée et leur complexité² ». Or, ces termes ne sont pas définis dans la Charte de la Ville de Gatineau. Par ailleurs, la Ville n'a pas non plus défini les caractéristiques d'un projet d'envergure. Les gestionnaires rencontrés ont toutefois évoqué les attributs mentionnés précédemment.
- 11 L'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) et la norme ISO 21 500 Management des projets, programmes et portefeuilles³ recommandent que les projets d'envergure soient dotés d'une gouvernance renforcée, une planification robuste, une analyse de risques approfondie et une structure de gestion formalisée.

1 Project Management Institute, *The triple constraint*, Conference Paper, Methodology, 2006.

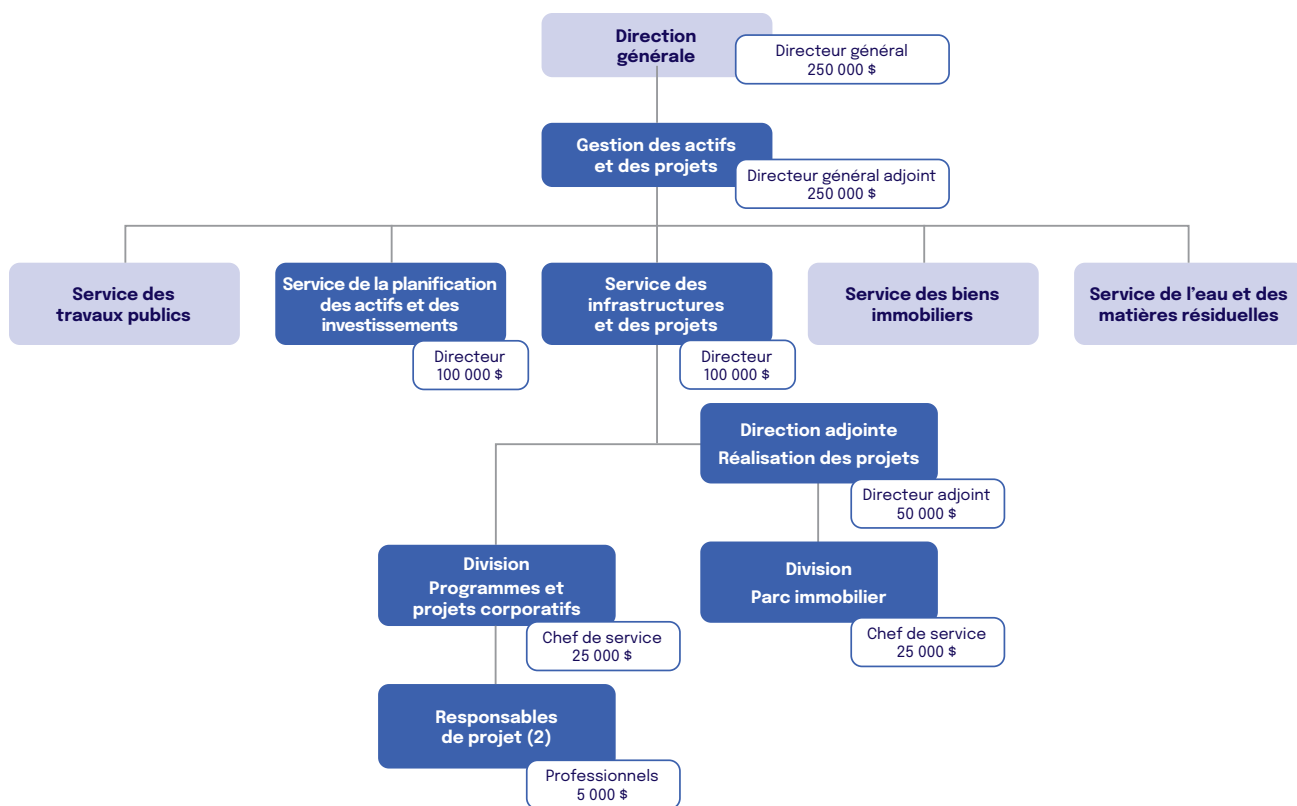
2 Ville de Gatineau, *Politique de participation publique de la Ville de Gatineau*, 2025.

3 Organisation internationale de normalisation, *ISO 21500:2021 Management des projets, programmes et portefeuilles – Contexte et concepts*, 2021.

2.1.2 Rôles et responsabilités

- 12 En 2014, la Ville a créé un bureau des grands projets, qui, selon les informations recueillies lors de nos entrevues, aurait été abandonné en raison de sa complexité. Par conséquent, les données disponibles à son sujet demeurent limitées. En 2023, un directeur de projets est nommé pour superviser certains projets d'envergure sous la responsabilité du directeur général adjoint – Gestion des actifs et des projets. Dans le cadre du départ progressif à la retraite en octobre 2025 du directeur de projets, les deux chefs de projet sous sa supervision ont été intégrés dans le Service des infrastructures et des projets (SIP).
- 13 Le nouvel organigramme de ce service, élaboré en janvier 2026, présente ces deux chefs (ou responsables) de projet dans une nouvelle division appelée « Programmes et projets corporatifs ». La Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets est composée des services présentés dans la figure 1. Les services les plus impliqués dans la gestion des projets, en surbrillance dans la figure suivante, sont le SIP et le Service de la planification des actifs et des investissements (SPAI). Les seuils de délégation⁴ d'autoriser des dépenses, de signer des contrats et d'en autoriser le paiement en conformité avec les budgets et financements approuvés par les autorités municipales compétentes, sous réserve des montants maximums indiqués, sont aussi présentés.

Figure 1 : Organigramme de la Ville (adapté) – Janvier 2026



4 Ville de Gatineau, Compilation administrative. *Règlement numéro 816-2017, Délégation de pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires y incluant le pouvoir d'autoriser des dépenses et des contrats*, 27 septembre 2017, mis à jour le 26 février 2025.

- 14 Les principaux intervenants impliqués dans la réalisation des projets d'infrastructure d'envergure sont présentés dans le tableau 1.

Tableau 1 : Instances et responsabilités

Instances	Responsabilités clés
Conseil municipal	• Déterminer les objectifs stratégiques de la Ville, notamment par l'adoption du Plan stratégique 2021-2026⁵ et du Plan d'investissement 2025-2029 – Volet maintien (PIVM)⁶; • Autoriser la réalisation de projets d'infrastructure d'envergure selon les priorités stratégiques, ainsi que les étapes jalons de ceux-ci; • Approuver le financement et les budgets des projets d'infrastructure d'envergure et, le cas échéant, les demandes de modification ayant une incidence notable sur la portée, le budget ou l'échéancier du projet.
Comité exécutif	• En vertu du Règlement numéro 816-2017, analyser et recommander au conseil municipal les demandes de changement ayant un impact financier, notamment : • Travaux supplémentaires et contingences excédant le moindre de 10 % ou 250 000 \$; • Ententes intermunicipales ou avec un palier gouvernemental; • Contrats ou dépenses engageant la Ville au-delà des limites de délégation (250 000 \$ et plus); • Toute acquisition par expropriation d'un immeuble ou d'un droit réel immobilier⁷; • Tout échange ou toute vente et toute location par emphytéose d'un immeuble appartenant à la Ville ainsi que toute location d'un bien meuble ou immeuble dont la durée excède cinq ans; • Sans restreindre ce qui précède, juridiction exclusive sur les ententes ou conventions conclues avec des organismes publics ou privés, des associations sans but lucratif ou des compagnies à l'exception des ententes intermunicipales⁸.
Direction générale	• Veiller à la mise en œuvre des décisions du conseil municipal; • Agir à titre de donneur d'ouvrage et désigner un chef de projet pour représenter la Ville auprès des différentes parties prenantes; • Assurer la communication avec le conseil municipal; • S'assurer que les activités respectent les politiques internes ainsi que les lois et règlements applicables.

5 Ville de Gatineau, *Plan stratégique de Gatineau 2021-2026*.

6 Ville de Gatineau, Budget 2025, *Plan d'investissement 2025-2029 – Volet maintien (PIVM)*, 6 novembre 2024.

7 *Op. cit.*, *Règlement numéro 816-2017*.

8 Ville de Gatineau, *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*, 2023.

Instances	Responsabilités clés
Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets	• Encadrer et superviser les chefs de projets; • Rendre compte à la direction générale, au comité exécutif et au conseil municipal; • Recevoir les rapports d'avancement.
Chef de projet	• Réaliser le projet conformément aux orientations du conseil municipal, de la direction générale et du service requérant; • Assurer la coordination, le suivi et le contrôle du projet; • Produire les rapports d'avancement et rendre compte; • Solliciter, au besoin, la contribution de services municipaux concernant des approbations, des consultations ou des demandes d'informations (p. ex. le Service de l'urbanisme et du développement durable ou celui de l'approvisionnement responsable); • Assurer la coordination avec les fournisseurs et sous-traitants, et veiller à ce que leurs services et livrables respectent les exigences de qualité établies.
Service requérant	• Exprimer les besoins fonctionnels du projet; • Collaborer tout au long du projet à l'évaluation des demandes de changement, des problématiques et des questions soulevées par le chef de projet; • Utiliser l'infrastructure une fois le projet livré.
Service des finances	• Payer et comptabiliser les dépenses de projet approuvées par le chef de projet; • Fournir au chef de projet l'information sur les coûts comptabilisés.

2.2 Cadre législatif, réglementaire et normatif

- 15 Plusieurs lois, règlements et politiques spécifiques s'appliquent à la gestion de projets d'infrastructure d'envergure à la Ville. Outre le Code de construction du Québec, les principaux règlements, lois et politiques examinés dans le cadre du présent audit sont présentés au tableau 2.

Tableau 2 : Principaux règlements, lois et politiques

Lois et règlements	Description sommaire
Loi sur les cités et villes (RLRQ chapitre C-19)	• Loi provinciale qui encadre l'organisation, les pouvoirs et le fonctionnement des municipalités du Québec régies par ce régime; • Définit les responsabilités du conseil municipal, les règles de gestion financière, les processus d'adoption des règlements ainsi que l'octroi des contrats; • Assure un cadre légal pour l'administration municipale et la gestion des fonds publics.
Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (LRQ chapitre A-19.1)	• Loi établissant le cadre juridique de la planification et de l'aménagement du territoire au Québec; • Impose l'adoption d'outils de planification, comme le schéma d'aménagement et les règlements d'urbanisme (zonage, lotissement, construction) afin d'assurer un développement cohérent, structuré et durable du territoire.
Loi sur la qualité de l'environnement (chapitre Q-2)	• Loi provinciale visant la protection de l'environnement et la sauvegarde des espèces vivantes qui y habitent; • Encadre l'utilisation des ressources en eau et favorise la réduction des émissions de gaz à effet de serre.
Loi sur les contrats des organismes municipaux (chapitre C-65.01)	• Entrée en vigueur le 1^{er} avril 2026, remplace les anciennes dispositions éparpillées dans différentes lois; • Encadre l'attribution des contrats par les organismes municipaux aux entreprises ainsi que la gestion de ces contrats; a également pour objet de déterminer certaines conditions applicables aux sous-contrats qui sont rattachés, directement ou indirectement, à ces contrats; • Vise à favoriser la concurrence et à promouvoir l'intégrité et la transparence des marchés publics de façon à assurer une saine gestion des fonds publics ainsi que le traitement équitable des entreprises.

Lois et règlements	Description sommaire
Règlement numéro 535-2025 relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale	• Instrument réglementaire d'urbanisme permettant d'évaluer l'intégration architecturale et paysagère de certains projets selon des critères qualitatifs; • Vise à assurer l'harmonisation des constructions avec leur environnement et permet au conseil municipal d'approuver ou de refuser un projet avant l'émission du permis : • Si un PIIA s'applique, le projet est approuvé par le conseil municipal. Celui-ci décide si les plans et travaux respectent les objectifs d'intégration architecturale du règlement; • Après avoir reçu l'avis du comité consultatif d'urbanisme (CCU), le conseil peut approuver ou refuser le projet, en tenant compte de sa qualité et de son intégration harmonieuse au quartier⁹.
Règlement numéro 17-2002 concernant les dérogations mineures aux règlements d'urbanisme	• Permet d'accorder des assouplissements ponctuels aux normes d'urbanisme lorsque l'application stricte d'un règlement cause un préjudice sérieux; • Prévoit un processus d'analyse et, généralement, une consultation publique avant que le conseil municipal ne rende sa décision.
Règlement numéro 832-2018 concernant la gestion contractuelle de la Ville de Gatineau	• Encadre les processus d'octroi et de gestion des contrats publics; • Vise à garantir la transparence, l'équité et l'intégrité dans les appels d'offres et les contrats de gré à gré, tout en mettant en place des mécanismes de contrôle pour prévenir les conflits d'intérêts et la corruption.
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	• Permet au conseil exécutif de déléguer certains pouvoirs administratifs (autorisation de dépenses, signature de contrats, gestion courante) à des fonctionnaires ou dirigeants municipaux y incluant le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Ville de Gatineau; • Vise à assurer une gestion efficace et rapide tout en maintenant un cadre de reddition de comptes et de contrôle administratif.

9 Ville de Gatineau, *Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA)*, 2025, gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/permis_certificats_autorisation_urbanisme/demandes_assujetties_approbation_conseil/programme_implantation_integration_architecturale.

Lois et règlements	Description sommaire
Divers règlements d'emprunt	• Autorisent la municipalité à contracter un emprunt pour financer un projet d'infrastructure ou un investissement majeur; • Précisent le montant, l'objet de la dépense, la durée de remboursement et la source de financement (taxation générale ou sectorielle); • Constituent un outil clé pour le financement des grands projets municipaux.
Politique de participation publique de Gatineau	• Concerne toutes les démarches participatives qui sont confiées à l'administration municipale ou qu'elle a entreprises; • Démarches participatives peuvent porter sur tout projet ou sujet de compétence municipale qui peut avoir un impact direct ou indirect sur la population gatinoise.

2.3 Définitions

- 16 Les définitions de termes spécifiques au domaine de la gestion de projet utilisés dans le texte sont présentées dans le tableau 3.

Tableau 3 : Définitions

Terme	Définition
Charte de projet	Document de référence qui officialise l'autorisation du projet et les étapes clés, et en établit les modalités de gouvernance. Encadre la gestion des changements à la portée tout au long du cycle de vie du projet et regroupe, dans un document unique, les éléments essentiels à sa mise en œuvre, notamment les objectifs, la portée, les livrables et les ressources requises ¹⁰ .
Fiche de projet	Document préparatoire visant à appuyer la prise de décision quant à la poursuite d'un projet d'infrastructure. Présente de façon sommaire le besoin à l'origine du projet, la justification du recours à une solution d'infrastructure publique ainsi que les paramètres financiers préliminaires, incluant l'estimation des coûts du projet ¹¹ .

¹⁰ Gouvernement du Canada, Guide de la charte de projet, *Utilisation de la charte de projet* (consulté le 27 mars 2026).

¹¹ Secrétariat du Conseil du trésor, *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique*, 2016, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/infrastructures_publicques/directive_gestion_projets_majeurs.pdf.

Terme	Définition
Plan de projet	Document évolutif qui présente l'essentiel du projet aux membres de l'équipe et sert de guide opérationnel pour gérer son exécution une fois qu'il est autorisé, tant au démarrage qu'à chacun des jalons clés. Permet également d'informer et d'orienter les nouveaux membres qui se joignent à l'équipe afin que tous travaillent avec les mêmes informations de base et selon les mêmes règles de fonctionnement ¹² .
Programme fonctionnel et technique (PFT)	Document de référence qui décrit l'ensemble des besoins, des données et de divers paramètres d'un projet d'aménagement. Il énonce entre autres le but du projet, les répartitions et usages généraux de l'espace, les superficies, les critères fonctionnels établis ainsi que les prescriptions techniques et esthétiques auxquels le projet devra répondre. Il aide les parties prenantes à comprendre les exigences de façon suffisamment détaillée pour aller de l'avant avec la conception et les étapes suivantes ¹³ . Au besoin, le PFT peut être scindé en deux documents distincts, soit le programme fonctionnel et le volet technique, lequel peut être plus ou moins évolué selon le mode de réalisation retenu.
Mode de réalisation	Selon le guide de pratique professionnelle¹⁴ de l'Ordre des ingénieurs du Québec, il existe plusieurs modes de réalisation d'un projet de construction, chacun présentant des caractéristiques propres. Le choix du mode le plus approprié dépend d'un ensemble de critères, notamment : • Les besoins et les ressources internes du donneur d'ouvrage; • La portée et la complexité du projet; • Le degré de flexibilité souhaité en matière de coûts et d'échéancier; • Le niveau d'innovation recherché; • La répartition souhaitée des risques (à conserver, partager ou transférer); • Le degré de collaboration requis entre les différents intervenants; • Les contraintes propres au donneur d'ouvrage (politiques, réglementaires, organisationnelles); • Les conditions du marché. Les projets audités dans le cadre de ce mandat utilisent le mode de réalisation traditionnel. Selon ce mode, la gestion du projet est effectuée par le donneur d'ouvrage qui confie la conception du projet et la surveillance des travaux à une ou plusieurs équipes de professionnels et sa réalisation à un entrepreneur général (maître d'œuvre).

12 Ordre des ingénieurs du Québec, *Guide de pratique professionnelle, Plan qualité de projet*, 2011, gpp.oiq.qc.ca/Le_plan_qualite_de_projet.htm

13 Office québécois de la langue française, *Vitrine linguistique, programme fonctionnel et technique*, vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/26579188/programme-fonctionnel-et-technique.

14 Ordre des ingénieurs du Québec, *Guide pratique professionnel, Modes de réalisation de projet de construction*, gpp.oiq.qc.ca/Start.htm#t=Modes_de_r%C3%A9alisation_de_projet_de_construction.htm.

Terme	Définition
<i>BIM (Building Information Modeling)</i>	Acronyme communément utilisé pour décrire la modélisation des données des infrastructures. Il s'agit d'un processus collaboratif axé sur le développement, l'utilisation, l'échange et la gestion de modèles de données numériques liés à un projet ou à un portefeuille d'infrastructures, dans le but d'améliorer sa conception, sa construction et son exploitation ¹⁵ .
Rapport d'étape	Document produit à intervalles réguliers qui permet de faire le point, selon les étapes clés du projet, sur l'avancement des travaux, le respect du calendrier et la consommation budgétaire. Présente les tâches accomplies, celles en cours et celles à venir, tout en signalant les problèmes rencontrés et les risques identifiés. C'est un outil essentiel de communication entre l'équipe de projet et les parties prenantes.

2.4 Processus de gestion de projets

- 17 La méthodologie de gestion de projet définie et appliquée par le SIP a été révisée en 2024, dix ans après son implantation initiale. Le modèle de gestion de projet adapté pour les « projet[s] complexe[s], de grande envergure [et], atypique[s]¹⁶ » était à préciser et ne l'est toujours pas au moment de nos travaux.
- 18 Les étapes clés du processus de gestion de projets d'infrastructure sont les suivantes :
- L'estimation de coûts est établie sur une échelle de classes, chacune correspondant à un niveau de précision du projet et à une marge d'incertitude. Les pourcentages associés aux classes d'estimation ($\pm 50\%$, $\pm 30\%$, $\pm 20\%$, $\pm 10\%$ et $\pm 5\%$) représentent la plage de variation normale des coûts en fonction de l'avancement des études et ne constituent pas une marge d'erreur, mais un indicateur de maturité du projet;
 - Les livrables sont les documents requis dans le cadre du projet.
- 19 Les caractéristiques des étapes du cycle de vie de projet définies par le SIP sont présentées au tableau 4.

15 Société québécoise des infrastructures, *Feuille de route gouvernementale pour la modélisation des données des infrastructures (2021-2026)*, 31 mars 2024, p. 5.

16 Service de la planification des actifs et des investissements – Service des infrastructures et des projets, *Cycle de vie de projet*, mars 2025.

Tableau 4 : Étapes du cycle de vie de projet

Étape	Objectif et activités	Estimation	Livrables
Avant-projet	- Identifier le problème, les enjeux, des solutions et l'ordre de grandeur; - Réaliser les études de pré faisabilité et le montage financier; - Effectuer les appels d'offres aux professionnels (étude de faisabilité, estimation des coûts).	Préliminaire (± 50 %)	Fiche de projet
Démarrage	- Valider le besoin, les paramètres du projet et l'option recommandée; - Valider la fiche de projet et effectuer les recherches additionnelles nécessaires.	Classe D (± 30 %)	Charte de projet
Planification	- Réaliser les concepts; - Effectuer les appels d'offres aux professionnels (concept, études) et les préachats (équipements, matériaux ou autres composantes comportant un long délai).		
	Planifier la réalisation de la solution retenue.		Plan de projet
Réalisation	- Élaborer les plans et devis préliminaires et définitifs; - Effectuer les appels d'offres aux professionnels et les préachats.	Classe C (± 20 %) ¹⁷ Classe B (± 10 %)	Rapports d'avancement
	Élaborer les plans et devis définitifs.	Classe A (± 5 %)	Registre des changements
	- Réaliser les travaux; - Effectuer les appels d'offres pour les entrepreneurs.		Documents de demandes de changement
	Prendre possession de l'infrastructure et corriger les déficiences.		
Clôture	Clôturer les contrats, documenter les leçons apprises et évaluer les fournisseurs.		Bilan de projet

Source : Service de la planification des actifs et des investissements – Service des infrastructures et des projets, Cycle de vie de projet, mars 2025.

17 La marge de précision utilisée pour les projets du QG du SPVG et du CMO est de 15 %.

3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Objectif de l'audit

- 20 En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des projets d'envergure 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.
- 21 Notre audit visait à déterminer si la Ville de Gatineau gère les projets d'infrastructure d'envergure de manière efficace, efficiente, économique et durable.
- 22 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.
- 23 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.
- 24 Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre 2023 et 2025. Cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en mars 2026.

3.2 Portée et méthodologie de l'audit

- 25 Notre audit sur les projets d'infrastructure d'envergure a principalement porté sur les activités sous la responsabilité de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets. Les projets d'infrastructure d'envergure audités en sont à des phases de réalisation différentes, permettant ainsi d'analyser l'ensemble du cycle de planification et de mise en œuvre de la gestion de projet.
- 26 Nous avons exclu les projets numériques ou technologiques et les projets opérationnels, d'amélioration continue, en développement durable, économiques, sociaux, culturels, en ressources humaines ou organisationnels. De plus, nos travaux n'ont pas porté sur l'approvisionnement ni sur la comptabilisation des coûts de projets. Afin de réaliser l'objectif d'audit, les procédures suivantes ont été effectuées :

- Revue des bonnes pratiques, en collaboration avec un expert en gestion de projets d'infrastructure publique d'envergure;
- Revue documentaire approfondie (procès-verbaux, sommaires décisionnels, chartes de projet, documents de planification et de suivi de projet, demandes de changement, demandes de dérogation, documents de reddition de comptes);
- Analyse chronologique des projets examinés (la chronologie des faits saillants que nous avons préparée est présentée à l'annexe 2);
- Entretiens avec certaines parties prenantes dont :
 - Le directeur de projets;
 - Les chefs des projets des projets sélectionnés;
 - Le directeur général adjoint – Gestion des actifs et des projets;
 - Des représentants du Service des finances;
- Analyse des outils de gestion de projet et des rapports d'avancement.

27 Nous avons sélectionné quatre projets correspondant à la définition posée à la section 2.1.1. Nous présentons dans le tableau 5 quelques renseignements généraux sur les projets audités.

Tableau 5 : Description des projets audités

Quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau (QG du SPVG)	
N° de projet	22-2030
Description	Projet visant à centraliser les services du Service de police de la Ville de Gatineau (SPVG) dans un bâtiment moderne et fonctionnel. Il remplacera plusieurs bureaux dispersés et optimisera le fonctionnement et l'efficacité des services offerts à la population.
Adresse (Secteur)	975, boulevard Saint-Joseph et 80, rue Jean-Proulx (Hull)
Année d'approbation du projet	2024
Étape de gestion de projet au 31 mars 2026	Planification
Budget au 31 mars 2026	187,3 M\$
Mode de réalisation	Traditionnel (ingénierie et architecture traditionnelle)
Équipe responsable	Direction des grands projets ¹⁸

¹⁸ Présenté sous le terme « Bureau des grands projets ».

Complexe multifonctionnel de l'ouest (CMO)	
N° de projet	22-2031
Description	Projet d'une nouvelle infrastructure récréative et communautaire visant à créer un grand centre sportif et multifonctionnel. Il comprend : • Quatre patinoires de dimension nord-américaine avec gradins; • Deux gymnases doubles et des salles polyvalentes pour divers sports et activités; • Une piste de course intérieure à trois couloirs; • Des espaces communautaires, polyvalents et administratifs; • Un vaste stationnement d'environ 500 places, intégré à l'ensemble.
Adresse (Secteur)	275, boulevard du Plateau (Hull)
Année d'approbation du projet	2024
Étape de gestion de projet au 31 mars 2026	Planification
Budget au 31 mars 2026	238,8 M\$
Mode de réalisation	Traditionnel (ingénierie et architecture traditionnelle)
Équipe responsable	Direction des grands projets

Bibliothèque Lucy-Faris	
N° de projet	19-2037
Description	Projet de reconstruction et d'agrandissement de la bibliothèque. Deux étages seront consacrés à la bibliothèque et un troisième étage abritera des services municipaux. L'objectif est d'offrir des espaces mieux adaptés aux besoins actuels en lecture, apprentissage, technologie, animation et interaction sociale. Le contrat d'architecture a été octroyé sur la base d'un concours d'architecture.
Adresse (Secteur)	115, rue Principale (Aylmer)
Année d'approbation du projet	2019
Étape de gestion de projet au 31 mars 2026	Clôture (livré en 2026)
Budget au 31 mars 2026	59,2 M\$
Mode de réalisation	Traditionnel (ingénierie et architecture traditionnelle)
Équipe responsable	Service des infrastructures et des projets – division Parc immobilier

Centre Slush Puppie	
N° de projet	17-2027
Description	Projet de construction d'un amphithéâtre composé d'une patinoire principale de 4 000 places, ainsi que trois patinoires communautaires. La Ville a financé en partie l'amphithéâtre et a confié la construction et la gestion à Vision Multisports Outaouais (VMSO). Le projet comprend également la construction d'un stationnement adjacent de 834 places sur 4 étages. Le stationnement devait être construit par VMSO, mais c'est la Ville qui a géré la construction. La Ville a financé le stationnement en totalité. La gestion du stationnement est assumée par VMSO.
Adresse (Secteur)	500, boulevard de la Cité (Gatineau)
Année d'approbation du projet	2016
Étape de gestion de projet au 31 mars 2026	Livré en 2021
Budget au 31 mars 2026	Amphithéâtre : 101,9 M\$ (37,9 M\$ financé par la Ville) Stationnement : 35,0 M\$ (financé par la Ville)
Mode de réalisation	Traditionnel (ingénierie et architecture traditionnelle)
Équipe responsable	VMSO, supervisé par le Service des infrastructures et des projets – division Parc immobilier

4. Résultats de l'audit

4.1 Gouvernance de projet

- 28 Une gouvernance efficace des projets d'infrastructure d'envergure repose sur trois piliers interdépendants : une structure de supervision claire, un encadrement méthodologique rigoureux et des mécanismes de reddition de comptes systématiques. La présence de ces trois piliers contribue à atténuer les risques de non-respect aux trois dimensions de gestion de projet, soit la qualité, le délai et les coûts. Ces risques ont une incidence directe sur la qualité des services rendus aux citoyens et la taxation.

4.1.1 Structure de gouvernance des projets d'infrastructure d'envergure

- 29 Une structure de supervision est définie par des responsabilités et des liens de subordination. Les responsabilités sont généralement exprimées en termes d'obligations, d'autorité et de limites pour toutes les composantes d'un projet, dont la gestion budgétaire, les hypothèses de conception, les solutions techniques, la gestion des changements, la coordination des professionnels, les communications externes, le choix des fournisseurs, la conformité

réglementaire, l'exécution des travaux et la sécurité. Les responsabilités sont, par exemple, de coordonner les disciplines techniques (génie civil, mécanique, électrique), de statuer sur les décisions de conception dans sa discipline (autorité technique) et de soumettre des modifications de conception au directeur pour approbation (limite). Les limites doivent être assorties de seuils quantifiés, du moins sur une échelle qualitative, qui traduisent la tolérance de la direction (p. ex., deux mois de retard sur l'échéancier initial, la réduction d'une superficie de 5 % ou plus, un changement de solution technique ou un avis discordant sur la conception ou l'atteinte de la limite autorisée par le plan particulier d'urbanisme).

- 30 Pour les projets audités, la Ville n'a pas établi de structure de supervision formelle et adaptée. Les rôles et responsabilités des principaux intervenants ne sont ni clairement définis ni formalisés, ce qui a pour effet de concentrer sur les chefs de projet une charge induite de responsabilités et une latitude décisionnelle considérable, sans obligation de documenter ni de rendre compte des analyses ayant conduit aux décisions. Les seuls paramètres formellement établis en matière d'escalade demeurent la délégation de pouvoirs financiers et l'approbation de contrats, un cadre limité aux autorisations budgétaires et d'approvisionnement qui est nettement insuffisant pour assurer une surveillance globale et proactive de projets complexes.
- 31 Pour assurer une gouvernance efficace, la pratique reconnue prévoit la mise en place de trois comités distincts, présentés au tableau 6, opérant à des niveaux hiérarchiques complémentaires.

Tableau 6 : Description des comités

Description	Fréquence de rencontre
Le comité directeur constitue l'instance de gouvernance au plus haut niveau. Composé notamment du directeur général adjoint et des membres de la haute direction concernés, il valide les orientations stratégiques, approuve les budgets et les changements de périmètre significatifs, arbitre les enjeux qui dépassent le niveau opérationnel et s'assure de l'alignement du projet avec les objectifs organisationnels.	Trimestrielle ou selon les jalons majeurs du projet
Le comité de gestion du projet regroupe les gestionnaires de projet, les chefs d'équipe et les responsables fonctionnels. Il assure la planification et la coordination à moyen terme : allocation des ressources, identification et gestion des risques, suivi des échéanciers et des budgets, et escalade vers le comité directeur, lorsque requis.	Bimensuelle ou mensuelle
Le comité de pilotage assure quant à lui la coordination concrète de l'exécution. Composé du commanditaire du projet, des représentants des parties prenantes concernées (urbanisme, communications, travaux publics) et parfois d'un expert indépendant, il valide les livrables majeurs, statue sur les changements de portée, de budget ou d'échéancier, surveille les risques critiques et autorise ou refuse le passage à chaque phase. Le chef de projet y participe à titre de présentateur et y rend compte de l'avancement. Ce comité ne s'immisce pas dans les décisions techniques ou opérationnelles courantes, qui relèvent du chef de projet.	Hebdomadaire ou bimensuelle

- 32 En l'absence de tels comités, la coordination entre les parties prenantes repose sur des initiatives individuelles plutôt que sur des mécanismes institutionnels établis.
- 33 La Ville s'est dotée d'un comité de gestion de projets (CGP) qui se réunit hebdomadairement afin d'approuver les fiches de projet, les chartes de projet, les demandes de changement et les bilans de projet. Ce comité examine l'ensemble des projets du portefeuille. Toutefois, il n'assure pas le suivi de chacun des projets.
- 34 Seul le projet de la bibliothèque Lucy-Faris a été doté d'un comité structuré spécifiquement constitué, démontrant que de tels mécanismes sont réalisables et bénéfiques. L'existence du comité a contribué à livrer le projet en respect du budget et à quelques mois de l'échéancier initial. De plus, le comité a favorisé la transition vers la mise en service du bâtiment.
- 35 Pour les autres projets audités, aucun comité n'a été formellement établi et aucun mécanisme ne prévoit leur mise en place. Le suivi s'effectue principalement par des communications mensuelles par courriel auprès de la Direction générale adjointe — Gestion des actifs et des projets, ce qui est insuffisant pour exercer la surveillance proactive de projets de cette envergure.

4.1.2 Encadrement méthodologique

- 36 Une méthodologie standard de gestion de projet a été définie et documentée par la Ville en 2014 précisant les étapes, jalons, approbations requises et documents à produire. Une mise à jour a été réalisée en 2024 par le SIP ainsi que par le SPAI, notamment pour distinguer les projets simples des projets complexes. Toutefois, au moment de nos travaux, les critères de classification et les gabarits associés ne sont pas encore finalisés.
- 37 Les intervenants rencontrés n'ont pas été en mesure de produire un document consolidé décrivant l'ensemble des étapes et jalons spécifiques à un projet d'envergure, et aucun d'entre eux n'a fait référence au document de méthodologie standard au cours des échanges. Par ailleurs, aucun mécanisme de contrôle n'a été identifié permettant de s'assurer que les projets respectent l'ensemble de la séquence du processus, par exemple, l'exhaustivité des chartes de projet ou l'existence d'une approbation formelle du comité de gestion de projets lorsqu'elle est requise.
- 38 Au-delà de la conception de la méthodologie, nous avons observé que plusieurs pratiques essentielles reconnues en gestion de projet ne sont pas appliquées de manière complète ou systématique dans les projets audités. Outre la gestion des risques qui est présentée dans une section distincte, les lacunes observées sont décrites dans les paragraphes suivants.

Charte de projet

- 39 Son utilisation est variable et sa finalité est comprise de manière inégale selon les intervenants. Dans la charte de projet modèle du SIP, une section est prévue pour indiquer le choix du mode de réalisation¹⁹. Le chef de projet coche la case correspondant au choix retenu, sans autre précision. Ce choix a pourtant une incidence majeure sur les coûts, les échéanciers et les risques comme étayée à l'annexe 2.

19 Ordre des ingénieurs du Québec, *Favoriser les meilleures conditions d'exécution des projets de construction – Guide des bonnes pratiques*, mai 2023, p. 85.

- 40 Le choix du mode de réalisation pour les projets audités est la prérogative exclusive du chef de projet. Il n'y a pas d'indications formelle de la Ville ni d'obligation de documenter la décision. Cette décision cruciale repose ainsi sur l'expérience individuelle du chef de projet plutôt que sur une démarche structurée. La sélection du mode de réalisation s'avère primordiale pour le succès du projet. En effet, le choix du mode de réalisation optimal, en fonction des caractéristiques du projet, de son envergure, de sa complexité et de son contexte, a un impact direct sur la gestion des risques et des changements en cours de réalisation, et par conséquent sur le succès du projet.

Analyse de la valeur

- 41 L'analyse de la valeur est une démarche structurée et collaborative qui vise à optimiser le rapport entre les fonctions qu'un ouvrage doit remplir et les coûts nécessaires pour les réaliser, sans sacrifier la performance, la sécurité ou la qualité requise. La littérature indique qu'une telle analyse permet de réduire les coûts entre 10 % et 30 % : sur un projet d'infrastructure d'envergure comme la bibliothèque Lucy-Faris (le plus petit projet de notre échantillon), l'économie potentielle se situe entre 6 M\$ et 18 M\$. Une telle analyse est utile pour les projets d'une certaine ampleur; les économies doivent cependant surpasser les coûts engendrés pour mener l'analyse. L'analyse de la valeur nécessite du temps; elle doit donc être planifiée dès l'amorce du projet. L'analyse peut se faire à n'importe quelle étape du projet et il est de bonne pratique de mener deux analyses par projet, une à l'étape de conception et l'autre à l'étape de planification détaillée (avant les plans et devis définitifs).
- 42 L'analyse de la valeur ne constitue pas une pratique formalisée à la Ville. Toutefois, des exercices de réduction des coûts menés en collaboration avec des firmes externes, notamment pour le stationnement du Centre Slush Puppie et pour le QG du SPVG, s'apparentent à une telle démarche. Dans le cas du QG du SPVG, ces exercices ont mené à des propositions de réduction de coûts concrètes, telles que la diminution du nombre de cases de stationnement et du nombre de bornes de recharge. La réalisation d'analyses de valeur permet de livrer les programmes fonctionnels au meilleur coût et la Ville devrait déterminer les critères entourant de telles analyses.

Plan de projet détaillé

- 43 Pourtant prévus dans la méthodologie, les plans de projet n'ont pas été produits dans les projets audités. Cette absence de documentation est particulièrement préoccupante compte tenu de l'ampleur des projets, du roulement de personnel dans les équipes de projets et du nombre élevé de parties prenantes.

Modélisation des données des infrastructures (BIM)

- 44 Pour les projets, et particulièrement dans le cas des projets complexes, de plus en plus d'organisations de tout type dans le monde utilisent des processus et outils de conception numérique de modélisation des données des infrastructures (BIM). La coordination des professionnels provenant de différentes firmes et de différentes disciplines est facilitée ainsi que l'optimisation de la conception. Cette représentation multidimensionnelle réduit les risques

de conflits lors de l'installation en chantier (impact sur les coûts et l'échéancier) et même lors de l'entretien (facilité d'accès à des composantes).

- 45 Il n'est pas prévu dans la méthodologie de la Ville de recourir à cette approche. Pour le projet du CMO, les plans en trois dimensions ont été produits avec un logiciel de conception assistée par ordinateur (CAO) utilisé pour le dessin, la conception et la modélisation en trois dimensions. Pour la bibliothèque Lucy-Faris, la demande d'autorisation budgétaire formulée en cours de projet pour la production des plans *BIM* ne s'est pas concrétisée. Pour le Centre Slush Puppier, l'échéancier ne permettait pas de générer ces plans et pour le projet du QG du SPVG, cela est prévu dans l'appel d'offres. La Ville devrait déterminer une approche structurée de l'utilisation du *BIM* dans les projets.

Bilan de projet

- 46 Bien que prévu dans le processus, aucun bilan dûment documenté n'a été retracé dans la documentation de projet, cette absence limitant la capacité organisationnelle de tirer des leçons et d'améliorer les pratiques futures.
- 47 En somme, la Ville dispose de fondements méthodologiques partiels, mais leur mise en œuvre demeure tributaire du jugement individuel des chefs de projet, faute de mécanismes institutionnels contraignants et systématiques. Dans ce contexte, la réussite des projets repose davantage sur la compétence et l'initiative des individus que sur la robustesse des systèmes en place.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-01 Pour chaque projet d'infrastructure d'envergure, définir les obligations, les pouvoirs décisionnels et les limites de chaque membre de l'équipe projet, des intervenants de la Ville, des gestionnaires, des divers comités et des instances appropriées.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Élaborer la matrice RACI (Responsable, Approbateur, Consulté, Informé) incluant les seuils quantifiés d'escalade pour chaque projet d'envergure (31 décembre 2026);
- Clarifier et documenter les délégations d'autorité et pouvoirs décisionnels (31 décembre 2026);
- Approuver le cadre de gouvernance – matrice RACI et cartographie des parties prenantes (28 février 2027);
- Former les équipes sur le cadre de gouvernance adopté (31 mars 2027).

Échéancier : 31 mars 2027

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-02 Former les comités requis et mettre en place une structure propre à chaque projet d'infrastructure d'envergure.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Rédiger les chartes des comités (comité directeur, comité de gestion du projet, comité de pilotage) avec mandats et fréquences de rencontre (31 décembre 2026);
- Constituer les comités pour les projets CMO et QG du SPVG (28 février 2027);
- Tenir la première réunion de chaque comité et valider le fonctionnement (31 mars 2027);
- Intégrer l'obligation de créer ces comités dans la méthodologie révisée (30 juin 2027).

Échéancier : 30 juin 2027

AP2501-03 Prévoir dans la méthodologie de projet les modalités de sélection du mode de réalisation, les analyses de valeur et la modélisation des données d'infrastructure.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Élaborer l'arbre décisionnel et les critères de sélection du mode de réalisation (31 mars 2027);
- Définir les critères de déclenchement et le processus d'analyse de valeur (31 mars 2027);
- Définir les exigences BIM et l'étude de constructibilité selon le type et la phase de projet (30 juin 2027);
- Intégrer ces éléments au guide méthodologique révisé et former les équipes (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

AP2501-04 S'assurer que la méthodologie définie (processus, procédures et instructions) est documentée et partagée avec les intervenants concernés.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réviser et documenter la méthodologie de gestion de projet (processus, procédures, gabarits) (30 juin 2027);
- Mettre en place un classement documentaire uniforme pour tous les projets d'envergure (30 juin 2027);
- Former les équipes sur la méthodologie révisée (30 septembre 2027);
- Créer un comité de performance pour auditer l'application de la méthodologie (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

4.2 Vision et définition des besoins

- 48 La définition des besoins des projets d'infrastructure d'envergure est essentielle pour assurer leur alignement stratégique et leur cohérence avec les priorités organisationnelles. Un projet doit naître d'une analyse structurée des besoins et d'une vision partagée, avec une anticipation de plusieurs années afin de prévoir les investissements et les effectifs requis. L'élaboration d'un plan directeur, incluant des documents d'investissement est un moyen efficace pour planifier de tels projets.
- 49 Un plan directeur est un document stratégique structurant qui établit une vision à moyen ou à long terme, les orientations majeures et les actions prioritaires pour guider le développement ou la transformation d'une organisation ou d'un secteur, comme une bibliothèque ou un aréna. En tant que document évolutif, il doit refléter les orientations en vigueur. Ainsi, dans l'éventualité d'un changement d'orientation apporté par le conseil municipal, le plan directeur doit faire l'objet d'amendements et d'une nouvelle approbation. La diffusion de ces changements permet d'assurer une cohérence accrue dans la réalisation des projets et de fédérer l'ensemble des parties prenantes autour d'une vision commune et actualisée.

Bibliothèque Lucy-Faris

- 50 Le projet de reconstruction de la bibliothèque de la Place des Pionniers a suivi le plan de déploiement du réseau des bibliothèques de Gatineau²⁰ mis à jour en 2014. Dans l'état de situation du plan présenté en juin 2017 au comité plénier²¹, la bibliothèque est l'une des priorités de la phase 1 du plan, conjointement avec les bibliothèques Guy Sanche et du Plateau, en raison de la croissance démographique et de la saturation du bâtiment existant. Les besoins énoncés sont appuyés par des analyses qui démontrent les déficiences de l'édifice qui a abrité l'hôtel de ville de l'ancienne ville d'Aylmer, l'insuffisance des surfaces utilisables du bâtiment actuel et l'impossibilité d'atteindre les niveaux de service attendus d'une bibliothèque moderne. Ces éléments justifient donc la démolition de la bibliothèque et la construction d'un nouveau bâtiment.
- 51 En juin 2019, le conseil municipal autorise la démolition, la reconstruction, la relocalisation temporaire et la tenue d'un concours d'architecture. L'estimation initiale du projet de 22,5 M\$ (sans terrain) indiqué dans le plan directeur correspond à une bibliothèque neuve, sur un terrain prêt à construire. Le projet réalisé est cependant beaucoup plus large : démolition du bâtiment existant, relocalisation pendant les travaux, construction d'un bâtiment de trois étages en respect des exigences patrimoniales et des normes *LEED* (Leadership in Energy and Environmental Design), concept issu d'un concours d'architecture et construction d'un stationnement. Dès juin 2019, le coût prévu du projet, en ne considérant pas les exclusions, est estimé à 44 M\$. La charte de projet de 2020 indique une estimation révisée à 45,3 M\$, considérant les risques du marché et du site.
- 52 Dans ce contexte, les besoins et orientations du projet sont clairement définis, ce qui a permis de limiter les modifications en cours de réalisation et d'encadrer leur évolution.

20 Ville de Gatineau, *Projet d'agrandissement de la bibliothèque Guy-Sanche*, gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/participation_citoyenne/consultations_publicques/consultations_publicques_2023/projet_agrandissement_bibliotheque_guy_sanche%20 (consulté le 27 mars 2026).

21 Ville de Gatineau, *Plan de déploiement des Bibliothèques - État de situation*, 27 juin 2017.

Quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau

- 53 En 2014, le SPVG publie son plan directeur des édifices, document qui traite de deux projets distincts : la construction d'un nouveau quartier général centralisé à titre de poste unique²², regroupant les fonctions alors réparties entre le 590, boulevard Gréber (secteur de Gatineau) et le 777, boulevard de la Carrière (secteur de Hull), ainsi que la démolition et la reconstruction du point de services policiers du secteur d'Aylmer. Ce plan documente de façon détaillée la saturation des installations existantes, les enjeux opérationnels et les arguments en faveur d'une centralisation des services. Toutefois, aucune mise à jour substantielle de ce plan n'est réalisée avant 2022, période durant laquelle les besoins liés à l'évolution des effectifs et des opérations continuent de s'accroître.
- 54 En juin 2022, la sélection du site du poste du secteur de Hull par le gouvernement pour l'implantation d'un futur hôpital affilié universitaire nécessite une révision de la stratégie initiale. Le projet est alors en phase d'avant-projet. Le 5 juillet 2022, le conseil municipal mandate l'administration municipale pour analyser des terrains potentiels et élaborer un cadre de financement. Le 1^{er} novembre 2022, le concept d'un centre opérationnel centralisé est introduit, puis, le 21 novembre 2022, la portée du projet est élargie afin d'inclure un plus grand éventail de sites potentiels.
- 55 Au cours de l'année 2023, des consultations publiques et des rencontres avec les élus sont réalisées. Ces démarches mènent à la décision du 7 mai 2024 d'adopter un plan d'infrastructures policières centralisées, incluant le choix d'une des six options analysées et l'acquisition des sites situés au 975, boulevard Saint-Joseph et au 80 rue Jean-Proulx (secteur de Hull), ainsi que la construction d'un stationnement étagé.
- 56 L'absence d'une vision actualisée et précise a engendré des itérations qui ont duré deux ans, alors que la capacité des bâtiments était saturée depuis plusieurs années et que l'état de vétusté des bâtiments existants s'accroissait. L'actualisation périodique du plan directeur aurait pu éviter ce délai.

Centre multifonctionnel de l'ouest et Centre Slush Puppie

- 57 La définition des besoins du projet du CMO et du Centre Slush Puppie présente des similarités : dans les deux cas, les données disponibles au moment du lancement sont insuffisantes pour définir avec précision les besoins d'un complexe moderne, ce qui entraîne des ajustements significatifs en cours de réalisation.
- 58 Le Plan d'intervention des arénas (2013)²³ porte essentiellement sur l'état du parc existant. Il estime les déficits d'entretien à 26 M\$ en coûts directs et recommande un plan de remplacement sur 14 ans, totalisant 58,3 M\$ pour des constructions neuves ou des rénovations majeures. Cette étude a une portée axée sur les arénas existants, leur vétusté, leurs systèmes mécaniques, la conformité au Code de construction du Québec et les investissements requis. Des travaux menant à ce rapport ne visaient pas à faire l'analyse détaillée des besoins de la population, des projections d'utilisation par plateau ou des exigences fonctionnelles permettant de définir un

22 Service de police de la Ville de Gatineau, *Plan directeur des édifices*, 30 mai 2014.

23 Ville de Gatineau, *Plan d'intervention des arénas*, volet 2, Planifika, 11 novembre 2013.

complexe multiservice, comme le Centre Slush Puppie ou le CMO. Le rapport précise d'ailleurs que « l'évolution de la demande en tant que telle n'a pas été évaluée de manière quantitative [...] [et que] les prévisions de la demande sont subjectives²⁴ », confirmant l'absence de données populationnelles directement transposables en exigences programmatiques (ensemble des besoins, objectifs, contraintes et fonctionnalités qu'un projet doit satisfaire).

- 59 Le projet du Centre Slush Puppie est approuvé en 2015 sans qu'une vision structurée du réseau d'arénas ait été préalablement élaborée et sans reposer sur une analyse des besoins de la population. Deux ans plus tard, le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés produit le Plan d'intervention et de maintien d'actifs des arénas (2017)²⁵, document présentant des données sur la répartition géographique des arénas, le niveau d'utilisation actuel et projeté et les coûts d'exploitation. Cette analyse, produite a posteriori, ne pouvait appuyer pleinement un projet déjà autorisé et plus large que de simples glaces (incluant des espaces communautaires, des gymnases, des salles polyvalentes, une salle d'entraînement et une piste de course). Les données justifiaient la construction d'un aréna, mais pas d'un complexe multifonctionnel. Le projet est exécuté en mode de réalisation accéléré (*fasttrack*), témoignant de l'urgence de le réaliser et du manque d'anticipation. Ce mode de réalisation n'est cependant pas reconnu pour présenter des résultats probants et éprouvés.
- 60 Concernant le projet du CMO, le comité plénier mandate l'administration municipale en septembre 2021 pour réaliser un complexe de quatre glaces communautaires. En février 2022, ce mandat est élargi pour explorer des options supplémentaires, incluant d'emblée un stationnement étagé, sans qu'une analyse comparative des options ait été réalisée à ce stade.
- 61 Le Plan directeur des infrastructures récréatives, sportives et communautaires²⁶ fournit une vision claire des besoins populationnels appuyée sur une consultation citoyenne étendue (625 personnes, 26 activités) et un portrait démographique structuré qui identifie le secteur ouest comme déficitaire en infrastructures. Il documente la saturation des heures de glace et recommande explicitement l'ajout de glaces intérieures. Sa portée multivolets lui confère également une légitimité politique utile pour soutenir les décisions d'investissement. Malgré ces points forts, le Plan présente des limites importantes comme base de lancement du CMO. D'abord, il identifie les plateaux sportifs intérieurs comme un besoin plus criant que les glaces, dont le ratio par habitant est jugé satisfaisant, sans hiérarchiser clairement ces priorités. Ensuite, il ne contient pas les données fonctionnelles et techniques nécessaires à la conception d'un complexe de cette envergure : projections d'utilisation, exigences programmatiques, besoins en stationnement. Ces éléments ont donc été définis en cours de projet. Par ailleurs, ses données démographiques datent de 2016, soit cinq ans avant le lancement du projet du CMO.
- 62 Le Plan est adopté en avril 2022, soit après l'octroi du mandat initial en septembre 2021. Bien que les données du Plan ne justifient pas un complexe multifonctionnel de la nature et de l'envergure du CMO, il vient rétrospectivement confirmer une orientation déjà prise plutôt que la fonder.

24 Ville de Gatineau, *Plan d'intervention des arénas*, volet 2, Planifika, 11 novembre 2013, p. 17.

25 Ville de Gatineau - Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, *Plan d'intervention et de maintien d'actifs des arénas*, présenté au comité plénier du 6 juin 2017.

26 Ville de Gatineau, *Plan directeur des infrastructures récréatives, sportives et communautaires*, 2022, adopté par le conseil municipal le 12 avril 2022 (CM-2022-267).

- 63 En novembre 2022, un programme préliminaire des espaces est approuvé (incluant quatre patinoires, des gymnases doubles, une piste de course, des palestres, des salles multifonctionnelles et un stationnement étagé de 500 cases sur quatre étages avec un lien aérien). Ce programme est approuvé sans considérer l'espace disponible ni l'enveloppe budgétaire. Ces lacunes dans la définition des besoins en amont ont entraîné des répercussions directes sur la phase de plans et devis, notamment sur l'échéancier : le projet devait être livré en 2028, mais l'estimation actuelle prévoit la fin de 2029 comme date de livraison. En février 2026, le chef de projet estime le coût de retard à 350 000 \$ par mois, représentant un montant de 2,1 M\$ pour une période de 6 mois.
- 64 Pour les deux projets, les besoins ont été définis en cours de route plutôt qu'en amont, à partir de données démographiques globales, sans que les données fonctionnelles et programmatiques nécessaires à la conception d'un complexe moderne soient disponibles. Dans le cas du projet du CMO plus particulièrement, des choix structurants (p. ex., le type de stationnement) ont été arrêtés dès les premières orientations, avant que les études nécessaires ne soient faites. Ces éléments ont contribué aux retards et aux ajustements qui ont marqué la réalisation des projets.
- 65 Essentiellement, les impacts liés à la définition des besoins se sont surtout manifestés lors de l'élaboration du Plan d'intervention des arénas, soit après le début du projet du Centre Slush Puppie. En effet, la Ville a accéléré la réalisation de ce complexe afin de répondre à un besoin pressant en matière d'infrastructures d'arénas, compte tenu de l'état de détérioration avancé des installations existantes.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-05

S'assurer d'avoir une vision à moyen et à long terme pour chaque service de la Ville afin d'anticiper les besoins des citoyens, les infrastructures nécessaires, l'état projeté des infrastructures actuelles et les écarts nécessitant une prise en charge et impliquer tous les acteurs clés (gestionnaires, équipes techniques, représentants de la communauté) dans la définition des besoins.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réaliser l'inventaire des plans directeurs existants et identifier les lacunes (31 décembre 2026);
- Présenter la politique de gestion des actifs corporatifs aux instances appropriées (31 mars 2027);
- Adopter un calendrier de mise à jour systématique de l'ensemble des plans directeurs (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-06 Prévoir des mécanismes de révision systématique des plans directeurs et des documents d'investissement afin d'ajuster les orientations stratégiques en fonction de l'évolution du contexte opérationnel et externe.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir la fréquence et les déclencheurs obligatoires de révision pour chaque type de plan directeur (31 mars 2027);
- Documenter et approuver le cadre de révision systématique (30 septembre 2027);
- Débuter le premier cycle de révision selon le nouveau cadre (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2501-07 Dès le démarrage des projets, recueillir des données multidisciplinaires (démographiques, techniques, géotechniques, fonctionnelles, etc.).

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Créer un gabarit de dossier d'affaires intégrant la liste des études requises (31 mars 2027);
- Intégrer la liste de vérification d'avant-projet à la méthodologie révisée (30 juin 2027);
- Rendre obligatoires les études listées avant l'autorisation de démarrage (30 juin 2027);
- Former les chefs de projet sur l'utilisation du gabarit (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

4.3 Participation publique

4.3.1 Fondements de la participation publique

- 66 La participation publique est un levier clé de la gouvernance. Elle permet de faire participer les citoyens et les parties prenantes aux décisions et d'en améliorer la qualité, puisqu'elle permet d'obtenir des informations terrain, d'identifier les enjeux ou les impacts non anticipés et de tester la faisabilité et l'acceptabilité sociale des options pour un projet donné. Par ailleurs, cette étape est généralement effectuée lors de l'élaboration des plans directeurs afin de colliger des données sur la population qui bénéficiera des services.

4.3.2 Évolution du cadre normatif

- 67 En 2005, la Ville de Gatineau adopte un Cadre de référence en matière de participation des citoyens aux affaires municipales²⁷. Suivant l'adoption de ce cadre de référence, plusieurs politiques, directives, procédures et autres outils encadrant la participation publique ou comprenant des mesures participatives, notamment en matière d'urbanisme, entrent en vigueur ou sont réactualisées. En 2011, le Bureau de l'ombudsman de la Ville de Gatineau crée une commission d'étude pour se pencher sur les enjeux de la participation citoyenne. Le rapport issu de cette commission, publié en 2014, met en lumière certaines lacunes en ce qui concerne la gouvernance participative à Gatineau, dont le suivi sur les résultats concrets des consultations publiques. Par l'adoption du budget 2020, le conseil municipal mandate l'administration municipale pour qu'elle développe et mette en place un modèle d'office de consultation publique pour Gatineau, afin de répondre à différentes problématiques, comme l'acceptabilité sociale de divers projets et l'ambition de tenir des consultations plus poussées en amont de la réalisation de projets d'urbanisme. En 2021, le nouveau conseil municipal rejette l'avenue visant à constituer une instance indépendante de consultation publique, mais se penche sur la mise à jour de ses orientations et procède à la réactualisation du cadre en 2022²⁸. En 2022, le Service de l'interaction citoyenne est également créé avec le mandat de se consacrer à la gestion des relations avec les citoyens, aux consultations publiques et aux applications réglementaires. Le 8 juillet 2025, la Ville de Gatineau adopte sa Politique de participation publique, à la suite d'un processus participatif exercé auprès de la population, des élus, et des services²⁹.

4.3.3 Consultations publiques des projets audités

- 68 Étant donné l'envergure des projets sélectionnés, nous nous attendions à ce que la Ville procède à des consultations publiques; elles n'ont cependant pas été systématiquement réalisées pour tous les projets audités.
- 69 Lancé en 2016, soit avant la création du Service de la participation citoyenne en 2022, le projet du Centre Slush Puppie ne fait pas l'objet de consultation publique. Dans le cas du projet du QG du SPVG, le conseil municipal approuve le projet en 2022 et le choix du site est prévu en novembre 2022. Les citoyens signifient leurs préoccupations et le conseil municipal n'approuve pas le site proposé par l'administration municipale et demande une consultation publique qui est menée au printemps 2023. Le report du choix du site est voté par le conseil municipal en réponse à des critiques d'organismes communautaires et de citoyens concernant la localisation envisagée, soit le site du Centre Robert-Guertin qui se situe à proximité du Gîte Ami, le seul refuge d'urgence de la région, de la Soupe populaire de Hull et d'un site d'injection supervisé. Le choix du site, confirmé en mai 2024, occasionne un délai d'un an pour la réalisation du projet. Tout délai a une incidence directe sur les coûts à cause de l'inflation sur les matériaux, la réalisation de travaux potentiellement dans une période coûteuse (p. ex., en hiver) ou en accéléré, en plus des frais directs associés à la gestion du retard (temps de gestion, frais financiers, etc.).

27 Ville de Gatineau – Section de la planification stratégique, *Cadre de référence en matière de participation des citoyens aux affaires municipales*, 2005.

28 Ville de Gatineau et Centre d'écologie urbaine de Montréal (CEUM), *Rapport final : Accompagnement à la réactualisation du Cadre de référence en matière de participation des citoyens aux affaires municipales*, 2023.

29 Ville de Gatineau, *Politique de participation publique*, 2025.

- 70 Le projet du CMO bénéficie d'une consultation publique lors de la phase de définition entre novembre et décembre 2023, permettant de recueillir les besoins et préoccupations de la population avant la définition formelle du PFT initial. De même, pour le projet de la bibliothèque Lucy-Faris, une consultation publique est lancée le 1^{er} décembre 2020 afin de permettre à la population de partager sa vision du nouveau bâtiment, et les résultats obtenus servent à alimenter le PFT. Pour ces deux projets, il n'y a pas eu de délai supplémentaire relatif à des critiques citoyennes ou des enjeux d'acceptabilité sociale.
- 71 Nos observations sont similaires à celles présentées dans le Rapport de la Commission sur l'implication du milieu en 2014³⁰ :
- Les mécanismes utilisés varient d'une consultation à l'autre, sans cadre clair permettant de garantir une cohérence ou une qualité comparable des processus;
 - Il n'existe pas de critères clairs et uniformes pour déterminer quels projets ou décisions doivent être soumis à une consultation publique.

4.3.4 Politique de participation publique

- 72 La première Politique de participation publique de la Ville de Gatineau est publiée en 2025, juste après le lancement des projets du QG et du CMO en 2024. Elle indique que « [l]es démarches participatives peuvent porter sur tout sujet de compétence municipale qui peut avoir un impact direct ou indirect sur le quotidien ou le milieu de vie des Gatinoises et des Gatinois. Toutefois, une démarche participative n'est ni automatique ni obligatoire, sauf dans les cas où elle relève d'une obligation légale ou réglementaire³¹ ». De plus, l'administration municipale a la responsabilité « [d'é]tudier la pertinence et l'utilité d'entreprendre une démarche participative lorsqu'elle est sollicitée pour ce faire³². »
- 73 Les Gatinoises et les Gatinois, les partenaires et les organismes locaux sont invités à « [a]ttirer l'attention de l'administration municipale, ou du conseil municipal, sur des enjeux municipaux qui gagneraient à faire l'objet d'une démarche de participation publique³³ ». Dans la section « définitions », on trouve celle de « [s]ujet et projets municipaux d'envergure³⁴ », mais ce terme n'est pas repris dans la portée ni ailleurs dans la Politique. Celle-ci est peu prescriptive quant aux situations où une consultation est obligatoire. Elle ne définit ni seuils clairs, ni catégories de projets, ni critères précis permettant de déterminer quand une démarche de participation publique doit être réalisée. L'absence de balises normatives laisse donc au jugement des instances politiques et de l'administration municipale le choix de tenir des consultations publiques. La manifestation des préoccupations par les citoyens alors que des efforts importants ont déjà été investis engendre inévitablement un recul, du gaspillage de ressources, un délai pour la consultation et la reprise de la planification.
- 74 Dans sa forme actuelle, la Politique de participation publique de la Ville de Gatineau s'expose aux mêmes constats que le rapport de la Commission sur l'implication du milieu en 2014 : elle établit

30 Ville de Gatineau, *La participation citoyenne à Gatineau : Rapport de la Commission sur l'implication du milieu*, 2014.

31 Op. cit., *La participation citoyenne à Gatineau : Rapport de la Commission sur l'implication du milieu*, p. 10.

32 Ibid., p. 12.

33 Ibid., p. 11.

34 Ibid., p. 6.

un cadre méthodologique, mais n'inclut pas de mécanismes contraignants, pas de critères de déclenchement obligatoires, ni d'instance neutre responsable de garantir la rigueur, l'uniformité et l'impartialité des démarches.

4.3.5 Structure de consultation

- 75 À titre d'exemple, les consultations de la Ville de Québec reposent sur des mécanismes institutionnels structurés et pérennes, notamment les conseils de quartier³⁵ qui sont des instances locales permanentes prévues par la Charte de la Ville de Québec. Ces conseils jouent un rôle formel de relais entre la population et l'administration municipale et interviennent de manière systématique dans les dossiers d'aménagement et de développement touchant leur territoire. Ils disposent d'une légitimité démocratique claire, sont dotés de ressources et peuvent entreprendre ainsi que gérer des consultations publiques, ce qui favorise une continuité des pratiques, indépendante des choix ponctuels des services municipaux. À la Ville de Gatineau, les conseils de quartier ne font pas partie des instances et des mécanismes de consultation inscrits dans la Politique de participation publique ni de la Charte de la Ville de Gatineau.
- 76 De son côté, la Ville de Montréal³⁶ se distingue par une approche plus contraignante, fondée sur une Politique de consultation et de participation publiques articulée autour de standards communs à l'ensemble de l'appareil municipal. Cette politique est soutenue par l'Office de consultation publique de Montréal (OCPM), une institution indépendante et neutre chargée d'encadrer et de tenir plusieurs consultations majeures. L'Office de consultation publique est prévu à la Charte de la Ville de Montréal et précise non seulement les modalités de déroulement des consultations, mais aussi les situations dans lesquelles elles doivent être déclenchées, ce qui contribue à réduire l'arbitraire et à renforcer la transparence.
- 77 À Gatineau, les obligations demeurent faibles et largement décentralisées : chaque service identifie ses besoins, conçoit ses démarches et détermine le moment jugé opportun pour consulter. Actuellement, les consultations publiques sont menées par le Service d'interaction citoyenne et non pas par des commissaires indépendants de la Ville, comme c'est le cas habituellement dans un office de consultation publique. En avril 2026, le projet de loi n° 204 a été présenté à l'Assemblée nationale ayant pour objet la modification de la Charte de la Ville de Gatineau (RLRQ, c. C-11.1) afin d'instituer l'Office de participation publique de Gatineau³⁷. Le projet de loi a été approuvé par l'Assemblée nationale le 9 juin 2026.

35 Bherer, L., *Les trois modèles municipaux de participation publique au Québec*, Télescope, vol. 17, n° 1, 2011, p. 157-171.

36 Ville de Montréal, *Le défi de la participation : Politique de consultation et de participation publiques de la Ville de Montréal*, ville.montreal.qc.ca/pls/portal/docs/page/prt_vdm_fr/media/documents/consultation_participation_fr.pdf.

37 Assemblée nationale du Québec, Projet de loi n. 204. Loi concernant la Ville de Gatineau, 2026, assnat.qc.ca/fr/travaux-parlementaires/projets-loi/projet-loi-204-43-2.html.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-08 Établir des seuils ou des catégories de projets devant faire l'objet d'une consultation publique.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyser les meilleures pratiques et les exigences de la Politique de participation publique 2025 (31 décembre 2026);
- Définir des seuils financiers, des catégories de projets et des critères de déclenchement obligatoires (31 mars 2027);
- Intégrer ces seuils dans le guide d'application de la Politique (30 juin 2027);
- Faire approuver le cadre par les instances appropriées (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

AP2501-09 Intégrer la consultation publique tôt dans la planification d'un projet.

Nous ajouterons un jalon de demande de consultation publique au conseil municipal en phase d'avant-projet dans la méthodologie.

Échéancier : 31 mars 2027

AP2501-10 Se doter d'une structure de consultation favorisant la consultation systématique.

Nous uniformiserons les pratiques de participation publique.

Échéancier : 31 mars 2027

AP2501-11 Prévoir des modalités d'application de la Politique de participation publique de la Ville de Gatineau.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier les lacunes de la Politique 2025 quant aux mécanismes contraignants (31 décembre 2026);
- Développer les procédures d'application et répartir les responsabilités (31 mars 2027);
- Rédiger le guide d'application de la Politique (30 juin 2027);
- Diffuser le guide et former les services concernés (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

4.4 Dossier d'affaires et charte de projet

- 78 Deux documents constituent le socle minimal de gouvernance attendu pour assurer la rigueur, la transparence et la reddition de comptes dans la conduite des projets d'infrastructure d'envergure : le dossier d'affaires et la charte de projet. Ils sont le référentiel commun pour permettre l'alignement stratégique et éviter les dérives et les conflits. Le dossier d'affaires répond à la question « pourquoi réalise-t-on ce projet », tandis que la charte précise « comment et avec qui nous le réalisons ».

4.4.1 Dossier d'affaires

- 79 Le dossier d'affaires est un document stratégique produit en avant-projet qui justifie la pertinence et la nécessité de l'investissement public. Il présente l'analyse des besoins, les options envisagées, les coûts estimés sur le cycle de vie, les bénéfices attendus, les risques identifiés et la recommandation retenue.
- 80 Les élus le reçoivent pour étudier le projet, comprendre le besoin et choisir une solution. Il constitue la base décisionnelle qui autorise formellement le lancement du projet. Il s'inscrit dans une logique de reddition de comptes envers les élus et les citoyens.
- 81 À la Ville de Gatineau, le dossier d'affaires est traduit dans une fiche de projet pendant l'étape d'avant-projet. Les besoins avec le service requérant sont clarifiés, les études de pré faisabilité sont réalisées, les estimations sont produites (cible de 50 % de précision), le montage financier est effectué. La fiche consigne les éléments clés, le comité de gestion de projets l'analyse, puis le projet est présenté aux élus pour approbation. Nous n'avons cependant pas été en mesure d'obtenir les fiches projet, comme prévu au processus du SIP, pour les projets audités.

Bibliothèque Lucy-Faris

- 82 Pour la bibliothèque Lucy-Faris (projet adopté au conseil municipal le 11 juin 2019), nous avons obtenu une présentation de breffage technique datée du 10 juin 2019 adressée à la Direction générale adjointe – Services de proximité qui montre l'analyse des besoins, les options envisagées et celle recommandée, les coûts estimés pour le projet de construction, l'option de procéder avec un forum de réflexion ou un concours d'architecture, les options de mode de construction, ainsi que les options pour le modèle d'affaires et l'estimation des coûts et les activités de participation publique anticipées. Outre les risques de projet qui ne sont pas identifiés et les coûts sur le cycle de vie de l'immeuble, les éléments clés d'un dossier d'affaires s'y retrouvent pour prendre des décisions éclairées.
- 83 La présentation indique que « le projet a été présenté au comité exécutif [à] huis clos le 22 mai 2019 et l'ensemble des recommandations ont été acceptées à l'unanimité³⁸ ». Le conseil municipal adopte le même jour, sur division, le projet, le modèle d'affaires, le mode de réalisation, la tenue d'un concours d'architecture et le plan de financement. Ni le chef de projet ni le Service du greffe n'ont pu nous transmettre la présentation transmise aux élus municipaux pour examiner le projet. Cependant, si la présentation de breffage est celle qui a été transmise aux élus, ces derniers disposaient donc de l'information utile à la prise de décision.

38 Ville de Gatineau, *Procès-verbal CM 2019-06-10*, 11 juin 2019.

Quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau

- 84 Les éléments clés du dossier d'affaires relatifs au projet du QG du SPVG ont été présentés aux élus. Le conseil municipal a été impliqué à plusieurs reprises avant l'adoption du Plan d'infrastructures policières centralisées en mai 2024³⁹ qui inclut l'approbation du projet du QG. Le document à l'appui présente l'état de la situation, l'évolution des paramètres de contenu (juin 2022, novembre 2023 et mai 2024), cinq options pour le QG, un tableau comparatif des superficies, du nombre de cases de stationnement, les coûts sur le cycle de vie du projet (2024 à 2050) ainsi que l'échéancier. L'identification des risques n'y figure toutefois pas. Hormis cette lacune, le document contient les informations utiles à la prise de décision par les élus.

Centre multifonctionnel de l'ouest

- 85 Les élus ont disposé des informations nécessaires pour prendre leurs décisions, sans toutefois avoir un portrait suffisamment précis et complet; l'historique des faits décrit ci-dessous le démontre.
- 86 Le 14 septembre 2021, l'administration municipale présente au comité plénier l'analyse des besoins en heures de glace et pour d'autres infrastructures (palestre, parc de planche à roulettes intérieur, etc.), une analyse de quatre scénarios incluant le coût sur le cycle de vie – construction et opérations sur 45 ans (à l'exclusion des coûts d'achat, de démolition et de vente de terrain), leurs avantages et inconvénients, une analyse sur l'emplacement de la palestre, les options des modes de gestion, ainsi qu'une recommandation. Les coûts de construction sont estimés entre 84 et 100 M\$. Les détails du concept et les risques inhérents au projet ou à la construction ne sont pas présentés. Le compte rendu révèle que les élus ont questionné l'administration municipale pour obtenir des précisions supplémentaires. À la suite de cette présentation, le comité plénier mandate l'administration municipale pour réaliser le projet de construction d'un complexe de quatre glaces communautaires dans le secteur du Plateau.
- 87 Le 23 février 2022, le comité exécutif demande à la Direction générale d'explorer des options supplémentaires.
- 88 Le 3 mai 2022, le comité plénier mandate le Service des infrastructures et des projets et le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés pour poursuivre les études d'avant-projet (programme fonctionnel et technique et plans concepts du projet) afin de revenir au conseil municipal pour présenter les études et une évaluation des coûts.
- 89 Le 29 novembre 2022, la présentation au comité plénier en séance publique porte sur l'analyse des options pour l'optimisation du site. Elle comprend un rappel de la vision et des principes du Plan directeur des infrastructures récréatives, sportives et communautaires, l'historique des décisions antérieures, deux options et leurs principales caractéristiques, l'évaluation des fonctionnalités envisagées, la recommandation de l'administration, l'estimation des coûts pour l'option recommandée seulement (185 M\$), les options de financement, ainsi que l'échéancier (fin de la construction en juin 2028 sur la base de 600 jours de construction). Le coût estimé pour la deuxième option et les risques ne sont pas présentés. Le comité plénier autorise un budget

39 Ville de Gatineau, *Plan d'infrastructures policières centralisées*, gatineau.ca/portail/default.aspx?p=police/a_propos_spv/plan_infrastructures_policieres_centralisees.

de 1 M\$ en honoraires professionnels pour produire le PFT et demande des précisions au sujet des certifications environnementales. Le lancement des appels d'offres est repoussé de six mois.

90 Le 9 avril 2024, l'administration municipale présente au comité plénier :

- Le résultat des consultations publiques et le PFT;
- « L'approche [conceptuelle] guidée par l'ambition du projet⁴⁰ », qui génère des bénéfices, mais également expose des enjeux significatifs (site restreint, vibration de la trame structurale, superficie importante de toitures végétalisées, certification *LEED* Or, résistance au feu, acoustique entre les plateaux, pieux). La présentation ne traite pas des mesures de gestion associées à ces enjeux ni à la quantification des risques financiers et de glissement de l'échéancier;
- Un budget révisé à 224,8 M\$ (hausse de 40 M\$ ou 22 %), sans mention à propos de l'augmentation des coûts par rapport à 2022 ni les raisons la justifiant;
- Un échéancier maintenant la construction en juin 2028, mais avec 500 jours de construction plutôt que 600, sans explication quant à cette réduction de près de 17 %.

91 Par ailleurs, l'analyse du mode d'exploitation restait à déterminer et un appel d'offres devait être lancé à cette fin. Nous nous attendions à ce que cet aspect soit traité dans le dossier d'affaires dès son initiation de façon que toutes les options soient ainsi disponibles. Le dossier d'affaires étant imprécis, les itérations de planification ont engendré des coûts et des délais importants.

Centre Slush Puppie

92 Le projet de Centre Slush Puppie n'a pas fait l'objet de présentation d'un dossier d'affaires auprès des élus aux fins d'une prise de décision éclairée.

93 Le 2 juin 2015, le conseil municipal vote contre l'adjudication des contrats pour un centre multifonctionnel sur le boulevard des Allumettières, puis adopte une résolution exprimant sa volonté de participer à un projet porté par le secteur privé pour la construction d'un aréna destiné aux Olympiques de Gatineau, aréna dont la Ville ne serait pas propriétaire. Cette décision, suffisamment importante pour nécessiter le vote du maire afin de départager les voix, n'est accompagnée d'aucune présentation retracée au dossier. La Ville n'a pu nous fournir d'information antérieure à cet événement.

94 Le 16 juin 2016, l'administration présente au conseil municipal deux offres de promoteurs pour le projet d'amphithéâtre de 4 000 places. Après plusieurs échanges avec le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH) qui finance une partie du projet, il est déterminé qu'une entente de gré à gré pourrait être possible avec Vision Multisports Outaouais Inc. (VMSO). Le conseil mandate donc la Ville pour entamer des négociations de gré à gré avec VMSO.

40 Complexe sportif de l'ouest, *Présentation du programme fonctionnel et technique*. Objectif de la présentation : décision, Service des loisirs, du sport et du développement des communautés, 9 avril 2024.

- 95 Le 14 décembre 2016, le conseil municipal adopte sous vote partagé le projet de loi d'intérêt privé⁴¹ visant à permettre à la Ville de conclure de gré à gré les protocoles nécessaires avec VMSO. Aucune présentation ni explication relative à ce type de mécanisme juridique n'a été retrouvée, rendant difficile la compréhension des enjeux soumis aux élus à cette étape.
- 96 Le 20 février 2017, le concept du projet de VMSO est présenté en comité plénier, ainsi que le cadre financier, les protocoles d'entente et la structure de réalisation pour la construction de l'amphithéâtre. Aucun scénario alternatif n'est présenté aux élus, ni pour le concept de l'immeuble, ni pour le contenu de l'entente ou la structure de réalisation. Le montage financier initial est de 36,5 M\$ de la part de la Ville, de 26,5 M\$ de la part du gouvernement du Québec et de 16 M\$ de VMSO au moyen d'un emprunt.
- 97 En matière de gouvernance, « la Ville se réserve le droit d'effectuer des interventions à différentes étapes du projet pour valider le rapport qualité-prix et la conformité⁴² ». Pour un immeuble situé sur un terrain municipal, financé à hauteur d'un montant révisé de 37,9 M\$ par la Ville et lié à celle-ci par un bail emphytéotique, un simple droit d'intervention ponctuel apparaît insuffisant. Nous nous attendions à ce que la Ville prévienne un mécanisme de surveillance systématique.
- 98 La présentation énumère plusieurs assurances : « prix maximum garanti », « aucun risque financier pour la Ville », « une gestion transparente, à livres ouverts », « aucun cautionnement des obligations de VMSO par la Ville ». Or, aucun risque résiduel n'est documenté alors qu'ils étaient nombreux et que certains se sont concrétisés.
- 99 En juillet 2020, des coûts supplémentaires liés aux impacts de la pandémie et à l'ajustement des honoraires professionnels nécessitent un financement additionnel de 20 M\$, portant le coût total de construction de 80,4 M\$ à 101,9 M\$. La Ville et VMSO multiplient les démarches pour sécuriser un financement supplémentaire auprès de plusieurs partenaires. L'entente entre la Ville et VMSO est modifiée pour permettre à VMSO d'augmenter sa capacité d'emprunt par deux ajustements principaux : l'allongement du bail emphytéotique, porté de 25 à 45 ans, et la hausse du taux horaire de la location des heures de glace au Centre Slush Puppie (de 260 \$/h à 302 \$/h, soit 16 %) et au complexe Branchaud-Brière.
- 100 Bien que la Ville n'ait pas décaissé de fonds additionnels en 2020, ces modifications ont néanmoins réduit son avantage financier de 11 M\$ sur la durée totale. Sa contribution effective, initialement convenue à 37,9 M\$ s'est établie à 48,8 M\$, un surcoût de 29 %, en plus des efforts internes accrus consacrés au soutien de VMSO.
- 101 Ces modifications sont adoptées sur division, sur la base d'un seul montage financier, sans scénario alternatif. La Ville est finalement exposée à des obligations supplémentaires concernant ce projet sur une période étendue. Les lacunes du dossier d'affaires se sont révélées coûteuses.
- 102 Le conseil municipal ne disposait pas, aux étapes déterminantes du projet, de l'ensemble des informations nécessaires à une prise de décision éclairée, ce qui a limité la capacité des élus à saisir les enjeux globaux du projet et à exercer pleinement leur rôle de surveillance stratégique.

41 Loi qui s'intitulera Loi concernant le projet d'aréna et de glaces communautaires de la Ville de Gatineau, sanctionné le 14 juin 2017.

42 Ville de Gatineau, *Aréna de 4 000 places et glaces communautaires* – comité plénier public, 20 février 2017.

- 103 En somme, les présentations soumises aux élus ne constituaient pas un dossier d'affaires en bonne et due forme et ont ainsi répondu partiellement aux besoins d'information, comme en témoignent les demandes récurrentes d'information complémentaire formulées en séance.

4.4.2 Charte de projet

- 104 La charte de projet est le document fondateur qui officialise l'existence du projet une fois la décision prise. Elle définit les objectifs, la portée, les livrables, les jalons, le budget alloué, les parties prenantes, les rôles et responsabilités ainsi que les contraintes et hypothèses de réalisation. Elle confère au chargé de projet l'autorité nécessaire pour mobiliser les ressources et agir.
- 105 Ce document doit être mis à jour minimalement à chaque jalon décisionnel significatif. Selon le Secrétariat du Conseil du trésor⁴³, une charte de projet doit être élaborée en début de projet, mais elle ne doit pas rester figée. Elle doit être régulièrement révisée pour refléter l'évolution du projet, qu'il s'agisse de changements dans les objectifs, le périmètre, les ressources ou les délais. Cela permet de s'assurer que le document reste pertinent et continue de constituer une référence pour la gestion du projet, en particulier en cas de changement de ressources.
- 106 Lorsque complet, le contenu des chartes de projet est suffisant selon la directive du gouvernement du Québec⁴⁴. En effet, les chartes de projet de la bibliothèque Lucy-Faris et du stationnement étagé du Centre Slush Puppie exposent les besoins qui motivent chacun des projets ainsi que les éléments structurants de la solution retenue. Pour la bibliothèque, le problème était un bâtiment vétuste et partiellement inutilisable dans l'ouest. La solution retenue est une nouvelle bibliothèque de trois étages, dont deux dédiés aux services publics, avec des espaces flexibles et une cible environnementale *LEED* Argent. Pour le stationnement étagé, le problème était un manque important de stationnement dans le secteur de la Cité en raison de la construction du complexe 4 Glaces et de la forte concentration d'équipements publics. La solution est un stationnement étagé de 840 à 880 cases réparties sur 4 à 5 niveaux, conçu pour répondre à la demande actuelle et future du secteur.
- 107 Dans les deux cas, la portée du projet, les livrables, ainsi que les inclusions et exclusions sont définis de manière à circonscrire clairement ce qui doit être réalisé. Les chartes de projet identifient aussi les principales parties prenantes (services municipaux, partenaires externes, propriétaires, opérateurs) et présentent une identification des risques pour notamment les enjeux budgétaires, les contraintes techniques du site et les dépendances à d'autres projets. Enfin, les documents indiquent le montant du budget approuvé et un échéancier par jalons, permettant d'encadrer l'exécution et la coordination entre projets.
- 108 Deux projets n'ont pas de charte de projet :
- Le projet du QG du SPVG; le responsable de projet nous a indiqué qu'il n'a pas eu le temps de la rédiger;

43 Gouvernement du Canada, *Guide de la charte de projet*. Consulté le 27 mars 2026.

44 Gouvernement du Québec, *Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique : Loi sur les infrastructures publiques (chapitre I-8.3, art. 18)*, mai 2025. cdn-contentu.quebec.ca/cdn-contentu/adm/org/sous-secretariat-infrastructures-publiques/publications/directives/directive_gestion_projets_majeurs.pdf.

- Le projet du CMO; le responsable de projet nous a indiqué que le PFT faisait office de charte de projet.

- 109 L'absence de charte de projet, ou une charte désuète ou inutilisée ne favorise pas l'alignement des parties prenantes et rend difficile le contrôle des changements au cours des projets. Par exemple, pour le projet du QG du SPVG, une section de la charte de projet prévoit la documentation des parties prenantes. Puisque la charte n'a pas été rédigée, les organismes communautaires n'ont pas été identifiés, ce qui a contribué à l'absence de consultation lors du choix du site et a, par la suite, entraîné des ajustements décisionnels ayant retardé le projet.
- 110 Par ailleurs, un écart a été observé entre la gouvernance formellement présentée et la gouvernance réellement exercée. L'organigramme fonctionnel présente plusieurs intervenants alors que le suivi reposait en pratique sur une seule ressource. Cette situation limite la capacité d'assurer un suivi structuré des paramètres du projet, notamment en ce qui concerne les ressources.
- 111 Enfin, selon le processus défini par le SIP et les bonnes pratiques, la charte de projet doit être approuvée. Les chartes de projet analysées n'étaient pas toutes approuvées et la gouvernance du projet était laissée à la discrétion du chef de projet.
- 112 Bien que les responsables de projet aient démontré une connaissance approfondie de leur projet, nous avons constaté que des éléments pouvaient être oubliés ou ne pas être adéquatement documentés. Par exemple, pour le stationnement étagé du Centre Slush Puppie, nous avons observé un problème de coordination et d'imputabilité dans la gestion documentaire entre le Service du greffe et les responsables de projet, ce qui a mené à l'absence de documents clés dans le dossier du projet. Pour le projet de la bibliothèque Lucy-Faris, le chef de projet a indiqué que l'absence de mobilier d'une valeur de 3,2 M\$ (5 % de la valeur du projet) constituait un oubli. Or, la charte de projet précisait explicitement que le mobilier devait être commandé. Cette situation s'explique par le fait que le chef de projet n'a pas consulté la charte de projet lors de sa prise en charge du projet en phase de réalisation (construction), la considérant comme déjà désuète à ce stade.
- 113 Enfin, l'absence d'une charte de projet entraîne une dispersion des informations essentielles liées aux projets, ce qui fragilise la mémoire organisationnelle et compromet la continuité et l'efficacité du projet. En effet, l'obtention des documents pour nos travaux d'audit a nécessité des recherches parfois complexes, considérant que plusieurs intervenants ont géré le projet au cours des années.
- 114 Pour résumer, dans le cas des projets où une charte de projet est produite, l'information présente est utile, mais les chartes ne sont pas mises à jour au fil de l'avancement du projet.

4.4.3 Registre des décisions

- 115 Dans les projets d'infrastructure d'envergure, la centralisation et la formalisation des décisions sont essentielles pour garantir la cohérence du pilotage et éviter les conflits, les oublis et les dérivations. La documentation systématique des décisions importantes, des échanges et des réunions constitue une bonne pratique reconnue en gestion de projet, puisqu'elle permet de garantir la traçabilité, d'appuyer les justifications nécessaires et de faciliter la compréhension

des responsabilités. Une telle documentation contribue également à une intégration efficace des modifications, dans les projets complexes où des ajustements sont inévitables.

- 116 Chaque mois, une courte note est consignée dans le logiciel Infrapro pour les deux projets audités sous la responsabilité du SIP, soit le stationnement étagé du Centre Slush Puppie et de la bibliothèque Lucy-Faris. Elle renseigne sur l'étape à laquelle est rendu le projet, les décisions prises (date, instance) et les variations budgétaires, le cas échéant. Le contenu des notes est variable et ne renseigne pas souvent sur le numéro de résolution ou le numéro d'appel d'offres, s'il y a lieu.
- 117 Dans l'ensemble des projets audités, aucun document de synthèse décisionnelle n'a été retracé. L'absence de ce type de document, notamment dans ces projets qui s'étendent sur plusieurs années, peut entraîner des difficultés en matière de gouvernance et de prise de décision. Elle génère également une perte de traçabilité des décisions prises durant la phase d'avant-projet, compliquant la compréhension du contexte initial et la justification des choix, surtout au démarrage du projet. En conséquence, des remises en question peuvent survenir fréquemment, notamment lors de changements au sein du conseil municipal, ce qui peut entraîner des retards dans l'avancement des projets.
- 118 À titre illustratif, le projet du Centre Slush Puppie a connu plusieurs changements majeurs au fil du temps :
- Rejet du processus d'appel d'offres initial;
 - Exploration d'une collaboration avec un promoteur privé;
 - Changements successifs du choix du site.
- 119 Les réorientations de ce projet n'étaient pas accompagnées d'une documentation décisionnelle consolidée complète permettant d'en comprendre aisément les motifs, les analyses préalables ou les impacts sur les paramètres du projet. Ces revirements ont complexifié la gestion du projet, allongé les délais et accru les efforts nécessaires en termes d'analyse, de coordination et de communication. Ils illustrent l'importance d'un cadre décisionnel clair, d'une documentation rigoureuse des choix stratégiques et d'une stabilité accrue dans la définition des orientations majeures, particulièrement pour les projets d'infrastructure d'envergure.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-12 Produire un dossier d'affaires dûment constitué pour tout nouveau projet d'infrastructure d'envergure préalablement à toute autorisation de réalisation.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Créer un gabarit corporatif obligatoire de dossier d'affaires (options, risques, coûts sur le cycle de vie) (31 mars 2027);
- Intégrer le dossier d'affaires comme livrable obligatoire dans la méthodologie révisée (30 juin 2027).

Échéancier : 30 juin 2027

AP2501-13 S'assurer qu'une charte de projet est établie dès le lancement de tout projet d'infrastructure d'envergure, maintenue à jour au fil du projet et révisée formellement à chaque jalon décisionnel significatif.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Normaliser le gabarit de charte de projet et définir les modalités de déclenchement d'une demande de changement (30 septembre 2026);
- Normaliser le gabarit du plan de projet et définir les modalités de déclenchement d'une demande de changement (31 mars 2027);
- Exiger la production et l'approbation de la charte et du plan de tout projet d'envergure (30 juin 2027);
- Établir le mécanisme formel de mise à jour à chaque jalon décisionnel (30 juin 2027).

Échéancier : 30 juin 2027

4.5 Processus d'analyse des risques

4.5.1 Planification

120 Selon les bonnes pratiques énoncées par la Société québécoise des infrastructures (SQI), la gestion des risques doit être planifiée dès le démarrage du projet et intégrée à la gouvernance globale. Quoique toutes les étapes de ce processus sont importantes, elles ne prennent leur véritable efficacité qu'avec une « [s]urveillance et maîtrise des risques » adéquate. De plus, ces étapes se doivent d'être réalisées avec l'équipe de projet élargie incluant les parties prenantes concernées afin que la démarche soit optimale.

- 121 Cette planification doit définir les objectifs, l'approche retenue, les rôles et responsabilités, les outils à utiliser, ainsi que les mécanismes de suivi et de reddition de comptes. La figure 2 montre le processus itératif de la gestion des risques.⁴⁵

Figure 2 : Processus itératif de la gestion des risques



- 122 Concrètement, cette étape exige la mise en place d'un plan formel qui définit la portée et les objectifs de la gestion des risques; établit l'approche d'évaluation; précise la structure de gouvernance; crée un registre des risques assorti d'un plan d'action et prévoit des mécanismes de suivi réguliers. Le succès de cette démarche repose sur l'adhésion de la direction, l'engagement actif des parties prenantes et l'alignement du plan de gestion des risques sur le cadre organisationnel.
- 123 Aucune planification formelle de la gestion des risques n'a pu être retracée pour les projets audités. Pour des projets de cette envergure, nous nous attendions à ce que la Ville ait mis en place ce mécanisme de gouvernance fondamental.

4.5.2 Identification des risques

- 124 Identifier un risque, c'est le nommer et le décrire suffisamment pour qu'il puisse être évalué et suivi. Par exemple « risque de sols contaminés », « risque de retard dans le déménagement des occupants du bâtiment à démolir », « risque de délai et de complication pour la réalisation de travaux pendant l'hiver ».
- 125 Nos observations concernant l'identification des risques présentée dans différents documents analysés sont décrites au tableau 7.

45 *La gestion des risques dans les grands projets d'infrastructure publique : Guide méthodologique*, Infrastructure Québec. p. 14.

Tableau 7 : Documents de gestion de projet présentant l'identification des risques

	Charte de projet	Registre de risques	PFT	Rapports d'étape
Bibliothèque Lucy-Faris	Existante	Aucun*	Existant	Aucun*
CMO ⁴⁶	Aucune*	Identification, évaluation et mesures de gestion	Existant	Existant
Centre Slush Puppie	Aucune*	Aucun*	Aucun*	Aucun*
Stationnement Slush Puppie	Existante	Aucun*	Aucun*	Aucun*
QG du SPVG	Aucune*	Identification seulement	Existant	Existant

* Aucun(e) : document inexistant ou non transmis à la suite de nos demandes.

- 126 Les rapports d'étape font le point sur l'état d'avancement des travaux. Ils contiennent généralement une section « enjeux et risques ». Les rapports sont utiles au chef de projet et plus largement au donneur d'ouvrage. Le tableau 7 met en évidence l'absence de pratiques documentaires uniformes à la Ville. Sans cadre standardisé, certains risques peuvent ne pas être détectés à temps, la lecture transversale des dossiers est ardue et la continuité lors des changements de responsables est compromise.
- 127 Le tableau 8 présente les catégories de risques usuels pour des projets d'infrastructure d'envergure ainsi que la correspondance au recensement des projets audités.
- 128 Nous avons évalué la qualité de l'identification des risques selon cette échelle :
1. Identification des risques insuffisante (description de la thématique, sans précision);
 2. Risques partiellement identifiés (information plus précise, insuffisante pour identifier des mesures de mitigation particulières);
 3. Risques identifiés.

46 Il n'y avait pas de registre de risques au moment d'approuver le projet du CMO en 2024. Une analyse de risques technique et financière a été réalisée en 2025 pour présenter une alternative en réponse aux enjeux rencontrés et portait uniquement sur le stationnement (une partie du projet). Notre évaluation de l'analyse de risques au tableau 8 considère l'analyse de risques du PFT en 2024.

Tableau 8 : Identification des risques dans les projets

Catégories de risques attendues	Bibliothèque Lucy-Faris	CMO	Centre Slush Puppie	Stationnement Slush Puppie	QG
Risques relatifs à la planification (portée du projet, orientations, gouvernance du projet)	2	2	1	3	1
Risques relatifs au contexte social (acceptation du public, politiques et réglementation, employés)	2	2	1	3	1
Risques relatifs au site (expropriation, services publics, géotechniques)	3	2	1	1	1
Risques relatifs à l'environnement (écosystèmes, santé publique, qualité de vie)	2	2	1	1	1
Risques relatifs à la conception (concept non adapté au besoin, modifications requises, livrables, plans et devis, concept, organisation des travaux; coûts, échéanciers)	2	2	1	3	1
Risques relatifs à la construction (permis, organisation des travaux, mise en service technique)	2	2	1	1	1
Risques relatifs à l'exploitation, à l'entretien et à la réhabilitation (fonctionnalité de l'infrastructure, entretien, maintien des actifs)	2	2	1	1	1
Risques relatifs au domaine de la finance (risques de marché, risques financiers, risques liés aux sources de fonds)	2	1	1	3	2
Risques relatifs au domaine légal (respect des contrats, permis, force majeure)	2	2	1	2	1
Moyenne	2,1	1,9	1,0	2,0	1,1

- 129 Nous pouvons constater que les moyennes sont faibles. Pour des projets d'infrastructure d'envergure, nous nous attendions à une analyse de risques plus étoffée. De plus, les catégories de risques sont variables selon le projet.
- 130 La Ville n'a pas développé d'outils permettant d'assurer un recensement exhaustif et systématique des risques, comme un registre de risques avec les catégories de risques standards et les modalités d'identification. En l'absence de telles directives, certains risques peuvent passer inaperçus jusqu'à ce qu'ils se concrétisent.
- 131 L'identification des risques présente des faiblesses importantes. Les chefs de projet rencontrés ont indiqué que l'identification des risques repose essentiellement sur leur expérience personnelle et le temps dont ils disposent, dans un contexte marqué par une charge de travail

élevée. Cette approche ad hoc explique les écarts marqués observés entre les projets. En effet, l'analyse des risques s'avère plus développée pour les projets du CMO et de la bibliothèque Lucy-Faris, tandis qu'elle demeure insuffisante pour les projets du Centre Slush Puppie et du QG du SPVG. Nos observations sont détaillées ci-après.

Bibliothèque Lucy-Faris

- Aucun registre officiel des risques n'existe malgré un contexte complexe : bâtiment patrimonial, contraintes de terrain, démolition préalable;
- Aucune analyse n'aborde les risques post-mise en service;
- Une consultation publique a eu lieu, mais les préoccupations des citoyens ne sont pas identifiées parmi les risques. Toutefois, à la suite de la consultation publique, les paramètres de contenu sont modifiés, traduisant la gestion du risque.

Centre multifonctionnel de l'ouest

- Aucun registre de risques n'existe alors que le rapport de blocs 1 et 2 des architectes⁴⁷, qui porte sur le démarrage de projet et la revue diligente du PFT de référence, révèle que le projet présente des enjeux techniques en génie civil, en structure, en mécanique et en électricité;
- Une analyse de risques en bonne et due forme existe seulement pour l'option du stationnement souterrain en 2025;
- Ce n'est qu'au comité plénier du 16 décembre 2025, soit 18 mois après l'adoption du budget, que les élus sont informés des contraintes géotechniques et des dépassements de coûts potentiels.

Centre Slush Puppie

- En tant que propriétaire du terrain et, à la fin du bail emphytéotique, du Centre Slush Puppie, la Ville aurait dû établir une analyse de risques en amont de la conclusion du protocole d'entente tant pour en définir les dispositions que pour anticiper les risques liés à son application. Aucune identification structurée de ces risques ne nous a été démontrée;
- Bien que le projet soit confié à VMSO, la Ville aurait dû mettre en place des mécanismes de gouvernance rigoureux et exiger de VMSO la production d'analyses de risques. Or, le répondant de la Ville pour VMSO, également chef de projet pour le stationnement adjacent, assistait à des rencontres de suivi, sans discussion structurée sur les risques;
- Le stationnement, dont la Ville a finalement assuré la gestion de projet, a fait l'objet d'une identification des risques.

47 Complexe Multifonctionnel de l'ouest – Ville de Gatineau, *Rapport d'étage : Blocs 1 et 2. Démarrage du projet et Revue diligente du PFT de référence*, Architecture Montréal et Proulx Savard Architectes, mai 2025.

Quartier général du Service de police de la Ville de Gatineau

- Le risque concernant l'état des sols n'est pas identifié, bien que l'étude géotechnique n'ait pas encore été réalisée à ce stade;
- Le projet comporte des risques juridiques importants (acquisition de terrains, droits de passage avec Hydro-Québec, déplacement de réseaux souterrains), sans qu'aucune analyse à cet égard n'ait été retracée.

4.5.3 Analyse qualitative des risques

- 132 L'analyse qualitative vise à prioriser les risques identifiés en mettant en évidence les plus critiques : ceux auxquels le projet est le plus exposé et qui méritent une attention accrue. Cette évaluation repose sur l'estimation de la probabilité de survenance de chaque risque et de l'ampleur de ses impacts potentiels sur le projet, généralement représentée par une échelle présentée à la figure 3.

Figure 3 - Échelle des probabilités et des impacts de l'analyse qualitative

PROBABILITÉ	Très élevée	5	10	15	20	25
	Élevée	4	8	12	16	20
	Modérée	3	6	9	12	15
	Faible	2	4	6	8	10
	Très faible	1	2	3	4	5
		Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Très élevé
		IMPACT				

Source : Infrastructure Québec⁴⁸

- 133 Bien que la Ville ait intégré l'analyse des risques dans la conception de son processus de gestion de projet, elle n'a pas élaboré d'outils ni d'échelles standardisées pour conduire une évaluation rigoureuse des risques. En conséquence, l'analyse qualitative est absente, partielle ou démontre des lacunes importantes selon les projets.
- 134 Pour le projet du CMO, une analyse des risques techniques (probabilité, sévérité, stratégie, mesures d'atténuation, risque résiduel) est réalisée aux fins de l'analyse des options et est présentée au comité plénier en décembre 2025. Bien qu'une présentation des risques aux décideurs devrait être systématique, elle n'a pas été produite pour les autres projets audités.
- 135 Dans les rapports d'avancement, un sommaire des risques est présenté, comme illustré à la figure 4. L'évaluation des risques reflète davantage la perception du chargé de projet que le résultat d'une analyse structurée. Sans échelles communes de probabilité et d'impact, un risque peut être sous-évalué — et ne pas faire l'objet de mesures de gestion suffisantes — ou, à l'inverse, mobiliser des ressources disproportionnées.

48 Infrastructure Québec, *La gestion des risques dans les grands projets d'infrastructure publique*, p. 12.

Figure 4 - Extrait d'un rapport d'avancement

1. STATUT GLOBAL DU PROJET			
Statut global du projet :	V	Contenu :	V
Étape du projet :	Démarrage	Qualité :	V
		Risques :	V
		Échéancier :	V
		Budget :	V
Légende:			
	V	J	R
	Sous-contrôle	Actions requises	Problèmes majeurs
*** Rapporter toute situation problématique au Chef de division ***			

[...]

8. STATUT DES RISQUES
Pour l'instant aucun retard dans la construction, tous, Professionnels, Entrepreneurs, Sous-traitants et Employés Ville travaille pour donner réponses et solutions pour ne pas retarder le projet.

Source : Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

4.5.4 Analyse quantitative des risques

- 136 L'analyse quantitative des risques vise à mesurer de façon chiffrée les impacts des risques sur les coûts et les délais du projet. Elle permet d'estimer la probabilité de dépassements et de déterminer les provisions nécessaires pour maintenir le projet à l'intérieur des paramètres approuvés. Pour chaque risque significatif, des scénarios de coûts et de délais sont définis (minimum, probable et maximum) à partir d'estimations ou de jugements d'experts. Cette analyse fournit ainsi une base objective pour établir des réserves adéquates, améliorer le niveau de confiance dans les prévisions et appuyer une prise de décision éclairée.
- 137 Aucune évaluation structurée des impacts financiers et des délais associés aux risques n'a été retracée pour les projets audités. Les contingences sont plutôt définies de manière informelle, selon une « règle du pouce », sans lien explicite avec une analyse documentée. Cette pratique limite la capacité de la Ville à estimer son exposition aux risques et à prévoir des provisions proportionnelles aux enjeux. Les exemples suivants l'illustrent :
- Projet du CMO : Plusieurs défis techniques significatifs sont identifiés, notamment la construction de gymnases au-dessus des patinoires, des conditions de fondations complexes et l'intégration de toitures végétalisées, sans que leurs impacts financiers ne fassent l'objet d'une estimation chiffrée. Pourtant, des surcoûts potentiels importants sont évoqués : des fondations pouvant entraîner des coûts jusqu'au double des prévisions et des structures de gymnases estimées entre 50 % et 60 % plus coûteuses. Aucune réserve budgétaire spécifique n'a été prévue pour tenir compte de ces risques;
 - Projet de la bibliothèque Lucy-Faris : Les droits de passage avec la mosquée voisine sont mentionnés, mais leurs impacts financiers ne sont pas évalués;

- **Projet du Centre Slush Puppie** : En 2017, le conseil municipal a autorisé 25 M\$ pour l'ensemble des interventions municipales entourant le complexe, à savoir le stationnement étagé, la signalisation, les infrastructures, l'acquisition de terrains et la démolition du Centre Robert-Guertin. Ce budget a dû être majoré de 4,8 M\$ (près de 20 % du budget), principalement induit par la hausse générale des coûts de construction.

4.5.5 Planification des réponses aux risques

- 138 Pour gérer les risques en fonction de la tolérance organisationnelle, des stratégies doivent être mises en place : éliminer, transférer, réduire ou accepter chaque risque identifié. Ces stratégies, accompagnées de mesures concrètes, de responsables désignés et d'échéances, constituent le plan de réponse aux risques. Aucun plan formel de réponse aux risques n'a été retracé dans la documentation des projets audités. Certaines mesures de mitigation sont mentionnées dans les rapports d'avancement, mais leur présence est irrégulière et non systématique.
- 139 Pour le projet du QG du SPVG, bien que des retards soient prévisibles, aucune mesure d'atténuation n'est prévue pour réduire ce risque ou y faire face s'il se matérialise.

4.5.6 Surveillance et maîtrise des risques

- 140 La gestion des risques est un processus continu qui s'articule autour d'un plan maintenu à jour tout au long du projet. Ce plan doit faire l'objet d'examens périodiques et d'une communication régulière aux instances de gouvernance, comme le comité de gestion de projet et au besoin le comité directeur. Il s'agit de suivre l'évolution des risques connus, d'en intégrer de nouveaux au fur et à mesure qu'ils émergent, et d'ajuster les mesures en conséquence afin de mettre en œuvre, lorsque requis et au moment approprié, les réponses aux risques identifiés.
- 141 Les rapports d'avancement produits permettent de couvrir partiellement cette exigence, dans la mesure où certains enjeux ayant un impact sur le budget et l'échéancier y sont mentionnés. Toutefois, ces rapports ne s'appuient pas sur un plan de gestion des risques formel et ne présentent pas de suivi structuré des risques (évolution des risques, mesures d'atténuation, responsabilités, risques résiduels). Le suivi demeure ainsi ponctuel et descriptif, plutôt que systématique et intégré à la gestion du projet.

4.5.7 Communication des risques

- 142 La communication des risques constitue un levier central de la gestion de projets d'infrastructure d'envergure. Elle permet aux instances de comprendre les enjeux, d'anticiper les impacts potentiels et d'exercer pleinement leur rôle de surveillance. Pour être efficace, cette communication doit être régulière, structurée et comparable dans le temps et accompagnée d'une analyse des impacts et des mesures d'atténuation prévues.
- 143 Le conseil municipal n'est pas informé de façon systématique des risques associés aux projets audités. La fréquence et le format de cette communication varient d'un projet à l'autre : certains projets font l'objet de communications ponctuelles lors de demandes de financement, par exemple pour le projet du Centre Slush Puppie, d'autres sont présentés de manière regroupée ou sporadique, comme les projets du CMO et du QG du SPVG.

- 144 De plus, lorsque des risques techniques sont communiqués aux élus, ils portent généralement sur des aspects précis d'une option ou d'un scénario, sans être accompagnés d'une évaluation formelle du risque brut et du risque résiduel⁴⁹ ni d'une description explicite des mesures d'atténuation envisagées, de leur état d'avancement ou de leurs impacts sur les coûts et l'échéancier.
- 145 Cette pratique a deux conséquences : elle réduit la capacité des élus à prendre des décisions éclairées et à détecter rapidement les enjeux émergents et elle affaiblit l'exercice de leur rôle de surveillance stratégique, en limitant la visibilité sur l'évolution des risques et la maîtrise globale des projets.
- 146 En somme, la gestion des risques des quatre projets d'infrastructure d'envergure analysés présente des lacunes à chacune des étapes du processus reconnu : planification, identification, analyse qualitative et quantitative, réponse, surveillance et communication. Ces lacunes sont d'autant plus préoccupantes que les pratiques de référence sont documentées et éprouvées depuis longtemps. Elles exposent la Ville à des dépassements de coûts et de délais difficiles à anticiper et à maîtriser.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

- AP2501-14** S'assurer :
- D'évaluer et de présenter une analyse des risques des diverses options envisagées, s'il y a lieu, avant l'approbation d'un projet;
 - D'identifier et d'analyser de façon détaillée les risques propres à chaque projet, en s'appuyant sur des catégories de référence et des outils standardisés;
 - D'élaborer et de mettre en œuvre un plan formel de gestion des risques en réponse aux risques identifiés;
 - De réviser périodiquement l'analyse des risques et d'évaluer l'efficacité des mesures d'atténuation;
 - De rendre compte de l'état des risques aux instances de façon régulière et structurée.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

- Nous mettrons en place les mesures suivantes :
- Élaborer un registre des risques standardisé (catégories de référence, échelles qualitative et quantitative) et l'intégrer au dossier d'affaires (31 mars 2027);
 - Déployer le registre pour les projets CMO et QG du SPVG, incluant l'analyse qualitative, quantitative et le chiffrage des contingences (30 juin 2027);
 - Élaborer et mettre en œuvre un plan formel de réponse aux risques pour chaque projet d'envergure (30 septembre 2027);
 - Instaurer un processus de reddition de comptes sur l'état des risques aux instances de gouvernance (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

49 Le risque brut est le niveau de risque d'un événement indésirable évalué avant toute mesure de contrôle ou d'atténuation, c'est-à-dire dans son état naturel et sans intervention. Le risque résiduel, quant à lui, est le niveau de risque qui subsiste après la mise en place des mesures de contrôle, d'atténuation ou de prévention, c'est le risque qu'il reste à accepter ou à gérer.

4.6 Ressources affectées

- 147 Une autre dimension de la gouvernance est l'affectation de personnel suffisante en compétences et en nombre pour livrer les projets et services selon les paramètres attendus. L'affectation des ressources humaines nous apparaît insuffisante eu égard à l'ampleur et à la complexité des risques en présence; la complexité des projets audités et le nombre élevé de parties prenantes n'ont pas été accompagnées d'un renforcement suffisant des capacités d'encadrement et d'assurance qualité.
- 148 Les entrevues menées ainsi que la revue documentaire témoignent d'une gestion axée vers l'opérationnel immédiat, au détriment de la planification structurée et de l'anticipation. Ce constat se reflète également dans les lacunes documentaires observées. En effet, la documentation existante ne permet pas d'assurer une relève efficace en cas d'absence d'un chef de projet ni de démontrer et de défendre au besoin les choix effectués.

4.6.1 Compétence des ressources

- 149 Pour les projets audités, les ressources en poste possèdent la formation générale requise. Les chefs de projet du Centre Slush Puppie et de la bibliothèque Lucy-Faris disposent d'une expertise reconnue acquise au fil de leurs expériences antérieures, ce qui constitue un atout réel pour la conduite de projets d'infrastructure d'envergure.
- 150 Vision Multisports Outaouais Inc. (VMSO) est un organisme à but non lucratif (OBNL) constitué en 2008, dont les activités principales sont liées à la planification, à l'exploitation et à la gestion d'infrastructures sportives et récréatives. Au moment de l'octroi du mandat de construction et d'exploitation du Centre Slush Puppie, l'organisation présentait une structure administrative de huit administrateurs bénévoles principalement orientée vers l'exploitation d'installations existantes.
- 151 Le procès-verbal du conseil municipal du 22 février 2017 précise dans les considérations que « Vision Multisports Outaouais déclare posséder l'expérience et la compétence requise pour procéder à la construction [...] du complexe ». Toutefois, l'analyse de la documentation disponible ne permet pas de retracer de vérification préalable ni d'évaluation formelle des compétences, de l'expérience organisationnelle ou de la capacité de gestion de VMSO réalisée en appui à cette conclusion, comme on le ferait pour l'évaluation des compétences d'un professionnel en sous-traitance. Selon nos entrevues, cette appréciation repose principalement sur le fait que VMSO avait réalisé avec succès un projet antérieur jugé comparable : le complexe Branchaud-Brière. Cette confiance à priori a ainsi remplacé une analyse structurée et documentée de son adéquation avec l'ampleur et la complexité du projet envisagé. Les caractéristiques de ces deux projets sont résumées dans le tableau 9.

Tableau 9 : Comparaison des projets complexe Branchaud-Brière et Centre Slush Puppie

Caractéristiques du projet	Complexe Branchaud-Brière (inauguré en 2013)	Centre Slush Puppie
Coût total	- Budget initial : 29 M\$ - Coût total : 33 M\$	- Amphithéâtre : budget initial de 80,4 M\$ - Coût total final : 101,9 M\$ - Stationnement (responsabilité Ville) : 35 M\$
Équipements principaux	2 patinoires, 1 surface synthétique intérieure	1 amphithéâtre (4 000 places), 3 glaces communautaires - La Ville est responsable du projet du stationnement étagé
Vocation	Sportive régionale	Sportive et culturelle, événements professionnels
Programmation événementielle	Limitée – exploitation courante d’installations	Intensive – événements professionnels continus
Complexité technique	Modérée – pas d’amphithéâtre, pas d’intégration urbaine	Élevée – intégration urbaine complexe, stationnement, acoustique
Gestion contractuelle	Limitée – professionnel par entente directe	Élevée – multiples intervenants, appels d’offres non requis de VMSO
Parties prenantes	Limitées – principalement sportives	Multiples – Ville, promoteurs, citoyens, partenaires sportifs et culturels
Risques financiers	Modérés	Élevés – dépassements potentiels, financement externe significatif
Risques opérationnels	Modérés – exploitation d’un complexe de taille moyenne	Élevés – exploitation multivocations, reddition de comptes publique
Exigences de gouvernance	Légères – OBNL à structure simple	Lourdes – reddition de comptes publique, surveillance municipale accrue

152 Bien que VMSO ait démontré une capacité à livrer et exploiter un projet de moindre envergure, aucune expérience comparable en gestion complète d’un projet de l’ampleur, de la complexité et du profil de risques du Centre Slush Puppie n’a été démontrée et documentée. L’absence d’analyse formelle comparant les exigences du projet du Centre Slush Puppie aux capacités réelles de VMSO constitue une faiblesse du processus décisionnel qui a accru l’exposition de la Ville aux risques liés à la gouvernance, à la planification et à la maîtrise du projet.

153 Les lacunes dans l’évaluation préalable des capacités de VMSO ne sont pas restées théoriques et des risques organisationnels se sont concrétisés, avec des conséquences directes sur les coûts et sur la charge de travail interne de la Ville. Ainsi, le budget initial approuvé en 2018 s’établissait à 80 M\$ et le coût final a atteint près de 102 M\$, soit un surcoût de 22 M\$ (environ 27 %).

4.6.2 Transfert partiel de la gestion de projet à la Ville

- 154 Le devis descriptif de février 2017⁵⁰ indique que la gestion de projet, l'administration, le contrôle des coûts et la gestion de chantier relèvent de VMSO (mandataire), à titre de maître de l'ouvrage responsable de la réalisation des travaux et des appels d'offres. La charte de projet indique que « [d]epuis le 12 juillet 2017, il a été convenu que la Ville devait lancer des appels d'offres pour les professionnels des disciplines maîtres et pour un gérant de construction, et que VMSO agirait comme maître de l'ouvrage (conception, appels d'offres en lots de construction et mise en œuvre) ». Les raisons de ce changement n'ont pas pu être retracées puisque la documentation afférente est absente des archives. Cette situation illustre précisément le risque de perte de mémoire organisationnelle évoqué précédemment.
- 155 Par ailleurs, le chef de projet de la Ville a indiqué avoir réalisé plusieurs tâches relevant contractuellement de VMSO, palliant ainsi les manquements de ce dernier. Aucune évaluation préalable de la charge de travail associée au rôle de supervision n'a été réalisée et les responsabilités spécifiques incombant à la Ville dans l'exercice de ce rôle n'ont pas été formellement définies.

4.6.3 Sous-effectif

- 156 Un projet d'infrastructure d'envergure comparable à ceux audités devrait généralement s'appuyer sur une équipe projet d'environ quatre personnes : un chef de projet, accompagné selon les phases par un coordonnateur, un technicien et un adjoint administratif, afin d'assurer une gestion adéquate et structurée.
- 157 Pour trois des quatre projets audités (Centre Slush Puppie, CMO et QG du SPVG), une seule personne est affectée à l'ensemble des activités de suivi, le chef de projet n'intervenant principalement qu'en phase de démarrage. À titre d'exemple, au moment de nos entrevues, le chef de projet du QG cumule également la gestion de projet du poste de police d'Aylmer.
- 158 Cette réalité n'est pas nouvelle ni isolée. Un différend juridique intervenu en 2016 avec le syndicat des cols blancs a mis en lumière un manque structurel de ressources dans les postes liés aux infrastructures. Le tribunal avait alors constaté que les responsabilités des employés municipaux s'étaient progressivement accrues, orientées vers des activités de coordination et de gestion de projets de plus en plus complexes, sans que la Ville adapte formellement ses structures, ses rôles, ses outils ou son encadrement. Ce jugement confirme que les enjeux de capacité observés sont de nature structurelle et sont antérieurs aux projets d'envergure récents.
- 159 À plusieurs reprises, les chefs de projet ont signalé cet enjeu à la direction générale, notamment par courriel, en formulant des propositions concrètes pour y remédier.
- 160 Ce sous-effectif chronique entraîne plusieurs effets mesurables :
- Dépendance à des individus clés : Pour trois des quatre projets audités, le chef de projet assume ou a assumé seul plusieurs responsabilités critiques (planification, coordination et suivi), sans soutien structuré ni relève formelle. Toute surcharge ou absence et tout départ

50 Vision Multisports Outaouais, *Devis descriptif, projet d'aréna 4 000 places et de glaces communautaires*, 14 février 2017.

entraînent des répercussions directes sur l'avancement des projets. La faible capacité à documenter les risques, les décisions et les événements aggrave ce problème;

- Retard dans l'échéancier : La phase de démolition du bâtiment existant précédant la construction du nouveau QG a notamment été retardée en raison d'une disponibilité insuffisante de ressources humaines;
- Perte de mémoire organisationnelle : Le chef de projet du Centre Slush Puppie a quitté la Ville en cours d'audit. Plusieurs questions sont demeurées sans réponse et nous avons constaté que la documentation était incomplète et qu'aucune autre ressource ne maîtrisait l'historique du projet. Si ce départ avait eu lieu pendant la conception ou la réalisation, le temps nécessaire à son successeur pour reprendre le dossier aurait engendré des délais dont le coût aurait été significatif pour un projet d'infrastructure d'envergure de ce type;
- Risque humain et organisationnel : La charge de travail actuelle accroît les risques d'épuisement professionnel, d'erreurs et de roulement du personnel, tout en fragilisant la continuité des projets. L'absence de mécanismes formalisés de relève, de partage des responsabilités et de documentation complète limite la capacité de la Ville à maintenir une gestion stable et prévisible des projets d'envergure.

4.6.4 Mesures en cours

- 161 En 2024, la Ville a créé 4,5 postes dédiés aux projets d'envergure, dont certains liés aux projets du QG du SPVG et du CMO (phase de démarrage et de planification). Elle prévoit aussi de mettre en place une nouvelle structure organisationnelle incluant l'affectation de coordonnateurs en appui aux chefs de projet pour les tâches techniques de supervision.
- 162 Toutefois, cette structure n'est pas encore pleinement opérationnelle. Plusieurs postes de coordonnateurs sont toujours en affichage au moment de nos travaux.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-15 Évaluer la charge de travail associée pour chaque projet d'envergure et doter les projets en ressources humaines compétentes et en nombre approprié selon les phases.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Élaborer un modèle de capacité organisationnelle et évaluer la charge de travail par phase pour les projets en cours (31 décembre 2026);
- Définir la structure d'équipe type par projet d'envergure et inscrire les besoins en ressources humaines dans la charte de projet (31 mars 2027);
- Pourvoir les postes de coordonnateurs affichés et déployer la nouvelle structure organisationnelle (30 juin 2027);
- Réaliser un suivi semestriel du taux d'occupation des ressources affectées aux projets (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2501-16 Revoir les structures et les pratiques de gestion de projet afin d'assurer la continuité des projets en cas d'absence soudaine ou de départ d'un membre clé de l'équipe, notamment par la mise en place de mécanismes formalisés de relève, de partage des responsabilités et de documentation systématique.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Documenter les plans de projet existants (CMO, QG du SPVG) pour assurer la mémoire organisationnelle (31 décembre 2026);
- Élaborer un plan de relève et une structure de gestion matricielle pour chaque projet d'envergure (31 mars 2027);
- Mettre en place le partage des responsabilités et la documentation systématique dans les projets en cours (30 juin 2027);
- Valider l'efficacité des mécanismes de relève par une révision annuelle (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

4.7 Conformité urbanistique et environnementale

- 163 Un projet d'infrastructure doit se conformer aux règlements d'urbanisme de la Ville en s'assurant que les usages, densités et implantations prévus sont conformes à la réglementation de zonage en vigueur. Sur le plan environnemental, la Ville doit se conformer à la Loi sur la qualité de l'environnement (LQE) et obtenir les autorisations du ministère de l'Environnement, de la Lutte contre les changements climatiques, de la Faune et des Parcs (MELCCFP), en particulier dans le contexte gatinois de proximité de la rivière des Outaouais, de nombreux milieux humides et de cours d'eau protégés.

4.7.1 Vérification et documentation des dérogations

- 164 Le Service de l'urbanisme et du développement durable procède à la vérification des plans et devis préliminaires afin de s'assurer que les dérogations applicables et les exigences réglementaires sont prises en compte dans l'échéancier et intégrées au cadre du projet.
- 165 Les projets examinés ont globalement respecté les exigences applicables en matière de conformité urbanistique et environnementale. Aucune non-conformité aux règlements d'urbanisme ni à la Loi sur la qualité de l'environnement en vigueur n'a été relevée dans la documentation analysée.
- 166 Tous les projets examinés ont nécessité des dérogations mineures, or leur documentation n'est pas toujours présentée de manière claire et uniforme dans les dossiers. Les dossiers n'intègrent pas systématiquement les présentations et les avis émis par le comité consultatif d'urbanisme (CCU) et les informations pertinentes. Pour notre audit, nous avons obtenu les documents auprès du Service du greffe ou sur le site Web de la Ville. Ces éléments de contexte n'ont pu être reconstitués qu'au moyen d'entrevues avec les parties prenantes, faute de documentation suffisante au dossier.
- 167 Le projet du QG du SPVG illustre bien ces enjeux. Une présentation devait initialement être faite au CCU en mai 2025 pour obtenir la recommandation du conseil municipal concernant les dérogations mineures. En raison de l'entrée en vigueur d'un nouveau règlement de Plan d'implantation et d'intégration architecturale (PIIA), cette présentation a été reportée en septembre 2025, avec des répercussions sur l'échéancier. La mise à jour réglementaire du PIIA a également entraîné des ajustements pour le projet du CMO : certaines dérogations mineures sont devenues requises, tandis que d'autres sont devenues caduques.
- 168 Ces ajustements, quoique ne constituant pas en soi une non-conformité, révèlent néanmoins l'importance d'une documentation complète. Sans un dossier complet, il devient difficile, pour toute partie interne ou externe, de comprendre le contexte dans lequel les dérogations ont été accordées et d'assurer la continuité du projet dans le temps. La consignation systématique des demandes de dérogations mineures et des décisions du CCU n'est pas qu'une bonne pratique; ces actes administratifs formels engagent la responsabilité de la Ville et conditionnent la légalité même du projet.

4.7.2 Intégration des orientations stratégiques environnementales

- 169 Les projets doivent également être cohérents avec les orientations stratégiques de la Ville relativement aux enjeux environnementaux, notamment celles inscrites dans le Plan climat⁵¹, alignées sur le Plan stratégique 2021-2026. Le Plan climat, qui vise à accélérer la transition vers une ville carboneutre, intègre notamment un projet qui cadre avec les objectifs portant sur la réduction de GES, de bâtiments municipaux durables via les certifications *LEED* et sur la résilience face aux aléas climatiques, comme l'intégration de toitures végétalisées pour les projets du QG du SPVG et du CMO.
- 170 En 2007, la Ville s'est fixé l'objectif de certifier ses nouveaux bâtiments au niveau Argent⁵². En février 2023, cette ambition est rehaussée : la Ville adopte des mesures en faveur de l'efficacité énergétique établissant la certification minimale *LEED* Or pour les nouvelles constructions ou les grands projets de rénovation de bâtiments de 500 mètres carrés et plus. Les projets du CMO et du QG du SPVG sont assujettis à cette exigence et planifiés comme tels. La même résolution prévoit toutefois un assouplissement *LEED* Argent pour certains projets bien avancés, mais la bibliothèque Lucy-Faris (lancée en 2018 et livrée en 2026) non visée par cet assouplissement, est néanmoins certifiée *LEED* Argent. Le Centre Slush Puppie, livré en 2021, n'a pas obtenu de certification *LEED*. Ce dernier projet et celui de la Bibliothèque Lucy-Faris sont donc en contravention avec les orientations actuelles de la Ville.

51 Ville de Gatineau, *Plan climat*, 2021, gatineau.ca/docs/guichet_municipal/administration_municipale/politiques_vision/plan_climat/plan_climat.fr-CA.pdf.

52 Ville de Gatineau, Présentation au comité plénier, *Bâtiments durables : Programme de certification LEED*, 21 février 2023, gatineau.ca/upload/newsreleases/20230221_presentation_2.fr-CA.pdf.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-17 S'assurer que tous les documents relatifs à la conformité d'un projet, incluant les demandes et les avis, sont consignés au dossier du projet.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir le référentiel documentaire centralisé et les exigences de versement des documents de conformité (31 décembre 2026);
- Migrer vers une gestion documentaire dynamique (NODIS) pour les projets d'envergure (31 mars 2027);
- Valider la complétude des dossiers de conformité pour le CMO et le QG du SPVG (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

AP2501-18 S'assurer que les orientations que la Ville s'est données en matière environnementale sont respectées.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Dresser l'inventaire des orientations environnementales applicables (Plan climat, cible *LEED Or*) et identifier les écarts (31 janvier 2027);
- Ajouter des contrôles environnementaux (liste de vérification *LEED*, Plan climat) aux jalons de chaque projet d'envergure (31 mars 2027);
- Intégrer ces contrôles à la méthodologie de gestion de projet révisée (30 juin 2027);
- Valider la conformité environnementale du CMO et du QG du SPVG à leurs jalons respectifs (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

4.8 Reddition de comptes

- 171 La gestion efficiente des projets d'infrastructure d'envergure repose sur des mécanismes structurés de suivi et de reddition de comptes adaptés à la complexité, aux risques et aux impacts des projets. Il s'agit d'un mécanisme de gouvernance essentiel, qui doit être planifié et intégré dès l'amorce du projet. Un suivi formel doit être assuré à intervalles réguliers tout au long du cycle de vie du projet, à une fréquence plus élevée pour les gestionnaires immédiats que pour les instances. Il est impératif que le suivi des risques soit intégré comme point statutaire à l'ordre du jour des rencontres des instances de gouvernance.
- 172 La reddition de comptes associée aux projets audités est irrégulière et repose en partie sur des appréciations subjectives. Les informations sur l'avancement ne sont pas systématiquement transmises selon la chaîne de responsabilités définie dans le processus établi par le SIP. Combinée à l'absence d'une chaîne de responsabilité clairement définie pour chacun des projets, cette lacune compromet la diffusion de l'information.
- 173 Pour les projets audités, nous avons constaté que les communications destinées à la direction, au conseil municipal, au comité exécutif ou au comité plénier de la Ville ont généralement pour objet principal d'obtenir des autorisations lors de changements majeurs de concept ou du financement supplémentaire, plutôt que d'assurer un suivi régulier et structuré de l'évolution des projets. Les instances ne sont pas systématiquement informées de l'état réel des projets, ce qui réduit leur capacité de surveillance efficace, retarde la détection précoce des enjeux et limite les possibilités d'intervention proactive, que ce soit pour réorienter un projet, arbitrer des priorités ou anticiper des risques émergents. La Ville est présentement en déploiement d'un mécanisme de reddition de comptes transversale de tous les projets incluant les projets d'infrastructure, et un tableau de bord serait transmis mensuellement aux élus. Au cours de nos travaux, nous avons constaté que ce mécanisme n'était pas effectif pour les projets audités.
- 174 Pour les projets audités, le suivi entre le chef de projet et son gestionnaire immédiat s'effectue au moyen de rapports d'avancement mensuels. Ces rapports renseignent sur l'avancement des projets et identifient les problématiques. Ils comprennent les éléments suivants :
- Statut global du projet : évaluation sommaire pour le contenu, la qualité, les risques, l'échéancier et le budget;
 - État du budget : montant disponible, engagé et anticipé;
 - Statut de l'échéancier pour les principales phases : date de fin planifiée initiale, réelle et pourcentage d'avancement;
 - Travail réalisé depuis le dernier suivi de projet;
 - Travail planifié pour la prochaine période;
 - Statut du contenu : changements dans les inclusions au projet, superficie, capacité, etc.;
 - Statut de la qualité : constats réalisés lors des inspections des travaux;
 - Statut des risques : détails sur les éléments du statut global;
 - Points en suspens et préoccupations.

- 175 Bien que les sujets importants figurent dans le gabarit de suivi, plusieurs lacunes, décrites dans les paragraphes suivants, ont été relevées.
- 176 Il n'existe pas d'échelle d'évaluation formalisée pour le statut global du projet ni de modalités de gestion prescrites en fonction des écarts constatés. Un exemple d'échelle d'impacts des risques est présenté à la figure 5. Les exemples d'action à prendre selon la sévérité du risque sont présentés à la figure 6. La cote du statut dépend donc de la perception du chef de projet : certains chefs de projet choisissent parfois une cote pour influencer les décisions des actions à prendre par leur supérieur.

Figure 5 : Exemple d'échelles d'impacts des risques

Objectifs	Définitions d'impacts des risques négatifs				
	Très faible	Faible	Modéré	Élevé	Très élevé
Coûts	Surcoût < 0,5 %	Surcoût 0,5-2 %	Surcoût 2-5 %	Surcoût 5-15 %	Surcoût > 15 %
Délais	Augmentation des délais 0-1 mois	Augmentation des délais 1-3 mois	Augmentation des délais 3-6 mois	Augmentation des délais 6-12 mois	Augmentation des délais >12 mois
Contenu	Réduction du contenu à peine décelable	Domaines mineurs du contenu affectés	Domaines majeurs du contenu affectés	Réduction du contenu inacceptable par l'organisme	Infrastructure inutilisable
Qualité	Dégradation de la qualité à peine décelable	Seuls des ouvrages secondaires sont affectés	Réduction de la qualité exigeant l'autorisation de l'organisme	Réduction de la qualité inacceptable par l'organisme	Infrastructure inutilisable

Source : Infrastructure Québec

Figure 6 : Exemple d'action à prendre selon la sévérité du risque

Très élevée (15-25)	Risque qui requiert des mesures d'élimination immédiates
Élevée (9-12)	Risque requiert une action préventive immédiate
Modérée (5-8)	Risque qui requiert une gestion proactive
Faible (3-4)	Risque qui requiert une surveillance périodique
Très faible (1-2)	Risque qui ne requiert pas d'action immédiate

Source : Infrastructure Québec

- 177 Pour le Centre Slush Puppie, aucun rapport d'avancement n'a été obtenu pour sa construction gérée par VMSO. La participation du répondant de la Ville à des rencontres de suivi de projet tenues par VMSO ne constituait pas un substitut adéquat à une reddition de comptes formelle et régulière. Cette situation a limité la visibilité de la Ville sur l'état d'avancement réel du projet et sa capacité à exercer une surveillance adéquate. Pour le projet de stationnement adjacent géré par la Ville, des rapports d'avancement ont été produits.

- 178 À l'exception de la bibliothèque Lucy-Faris, les rapports d'avancement n'ont été produits qu'à compter du début de la construction. Or, plusieurs enjeux peuvent survenir en phase de planification; un suivi rigoureux dès cette étape est donc nécessaire. L'absence d'un mécanisme formel de suivi auprès des instances limite la visibilité des projets et réduit la capacité des décideurs à intervenir de manière proactive pour ajuster les orientations ou anticiper les risques.
- 179 Au SIP, le logiciel Infrapro permet un suivi structuré des projets. La direction extrait un sommaire chaque mois, entre avril et novembre, et le transmet au conseil municipal. Ces bulletins présentent l'étape actuelle du projet, la provenance du budget et le statut de l'étape (en attente ou en progression). Toutefois, ce sommaire est insuffisant puisqu'il n'informe pas sur l'état du budget, de l'échéancier, de la qualité et de l'état des risques. De plus, les projets d'infrastructure d'envergure ne sont pas tous consignés dans Infrapro (CMO et QG du SPVG) et le portrait est donc partiel.
- 180 Par ailleurs, l'information relative aux projets est dispersée dans des répertoires cloisonnés et des fichiers non intégrés. Le report manuel d'un fichier à l'autre expose à des erreurs et génère des efforts de validation peu efficaces. La consultation des informations est laborieuse. Surtout, cette fragmentation empêche toute vision consolidée du portefeuille de projets, de leurs enjeux globaux et de leurs interrelations.

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-19 Déterminer la fréquence et la chaîne de responsabilités de la reddition de comptes dès l'initiation de chaque projet d'infrastructure d'envergure.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir le cadre de reddition de comptes (fréquence, chaîne de responsabilités, instances destinataires) pour les projets d'envergure (31 décembre 2026);
- Inscrire le cadre de reddition de comptes dans la charte de projet et dans la méthodologie révisée (31 mars 2027);
- Établir le mécanisme de comité de gouvernance incluant le suivi des risques comme point statutaire (30 juin 2027);
- Valider l'application du cadre pour les projets CMO et QG du SPVG (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

AP2501-20 Définir les échelles d'évaluation des statuts des projets d'infrastructure d'envergure.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyser les échelles de référence (Infrastructure Québec, modèle de Lévis) et sélectionner l'approche retenue (31 décembre 2026);
- Créer la grille d'évaluation de la performance de projet (niveaux : conforme, à surveiller, critique) avec définitions objectives par dimension (coûts, délais, contenu, qualité, risques) (31 mars 2027);
- Définir les actions prescrites selon le niveau de sévérité du statut (31 mars 2027);
- Intégrer la grille dans les gabarits de rapports d'avancement et former les chefs de projet (30 juin 2027).

Échéancier : 30 juin 2027

Recommandation à la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

AP2501-21 S'assurer que l'état des projets est dûment documenté et analysé, de façon régulière, dès la phase de planification.

Plan d'action et échéancier de la Direction générale adjointe – Gestion des actifs et des projets

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir la fréquence et le contenu minimal des rapports d'avancement dès la phase de planification (31 décembre 2026);
- Implanter les revues mensuelles obligatoires pour les projets CMO et QG du SPVG dès la phase de planification (31 mars 2027);
- Intégrer l'obligation de rapports d'avancement dès la planification dans la méthodologie révisée (30 juin 2027);
- Produire le premier bilan annuel consolidé des projets d'envergure (31 décembre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2501-22 Bonifier la reddition de comptes pour informer sur l'état de réalisation des projets (budget, coûts, échéanciers, risques).

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir le contenu du tableau de bord exécutif consolidé (budget, coûts, échéanciers, risques) et son mode de diffusion aux élus (31 décembre 2026);
- Créer le tableau de bord et l'onglet corporatif dans le système de suivi (PPA) (31 mars 2027);
- Intégrer tous les projets d'envergure (CMO, QG du SPVG) dans le tableau de bord (30 juin 2027);
- Transmettre mensuellement le tableau de bord au conseil municipal et valider l'efficacité du mécanisme (30 septembre 2027).

Échéancier : 30 septembre 2027

5. Conclusion

Les projets d'infrastructure d'envergure constituent des investissements structurants pour la Ville de Gatineau et ont une incidence directe sur la qualité des services offerts aux citoyens ainsi que sur la taxation. Or, les quatre projets audités, représentant des engagements financiers de plus de 620 M\$, révèlent des faiblesses systémiques à chacune des étapes du cycle de gestion de projet.

Ces lacunes ne résultent pas de l'incompétence des équipes en place, mais plutôt de l'absence de mécanismes institutionnels contraignants, d'outils standardisés et d'une structure de gouvernance adaptée à la complexité de tels projets. La Ville dispose de fondements méthodologiques partiels, mais leur application demeure tributaire du jugement individuel de certaines ressources plutôt que d'un cadre systématique.

Voici notre conclusion à l'égard de chacun des critères d'audit :

1. **L'administration municipale présente au conseil municipal les projets d'infrastructure d'envergure pour approbation aux étapes clés, en fournissant l'ensemble des informations nécessaires à la prise de décision, notamment celles relatives aux risques.**

Bien que l'administration municipale présente aux instances les projets d'infrastructure d'envergure et sollicite les autorisations requises aux étapes clés, l'information transmise est variable et parfois insuffisante pour soutenir pleinement la prise de décision, notamment les informations relatives aux risques. Le conseil municipal prend donc des décisions sur une information parcellaire.

2. **Des ressources suffisantes et appropriées sont allouées pour assurer une gestion efficace et efficiente des projets d'infrastructures d'envergure.**

Des ressources compétentes ont été affectées aux projets audités. Toutefois, leur nombre est insuffisant considérant l'ampleur et de la complexité des projets d'infrastructure d'envergure. Les ressources se trouvent à s'occuper du plus urgent, ce qui leur laisse moins de temps à consacrer à la planification, l'anticipation des risques et la documentation. Les risques de dépassements budgétaires et de glissement d'échéancier sont accrus. Enfin, la Ville devient dépendante des chefs de projet, souvent seuls à gérer un projet.

3. Le cadre de projet, la portée, les coûts, l'échéancier et les risques des projets sont établis avec rigueur, et font l'objet d'un suivi régulier.

Bien que certains éléments structurants soient présents (budgets approuvés, échéanciers, chartes de projet pour certains projets), leur élaboration et leur mise à jour ne sont pas systématiques. Les dossiers d'affaires sont incomplets, les chartes de projet ne sont pas toujours rédigées ou tenues à jour et plusieurs projets n'avaient pas de plans de projet. De plus, la gestion des risques demeure insuffisamment formalisée : absence de registres structurés, d'analyses qualitatives et quantitatives, ainsi que de liens explicites entre les risques et les réserves pour risques (contingences). Ces lacunes limitent la capacité d'assurer un suivi rigoureux et cohérent de l'évolution des projets.

4. Les projets sont conformes au Plan particulier d'urbanisme, loi et règlements environnementaux, ou ont fait l'objet d'une dérogation dûment autorisée.

Nous n'avons pas relevé d'indices de non-conformité urbanistique ou environnementale. Toutefois, la Ville ne respecte pas toujours sa cible de certification *LEED Or*.

5. Une reddition de comptes complète, exacte et périodique est présentée aux instances appropriées afin d'assurer un suivi efficace de la réalisation des projets d'infrastructure d'envergure, pour tous les aspects importants.

Les chefs de projet produisent un suivi d'avancement mensuel, mais il n'est pas systématiquement complet ni communiqué. La reddition de comptes au comité exécutif et au conseil municipal est souvent liée à l'obtention d'autorisations ou de financements supplémentaires. Les élus sont informés des risques une fois matérialisés, limitant leur capacité à exercer une surveillance efficace.

Les conséquences sont tangibles et quantifiables : dépassements budgétaires importants dans certains cas, glissements d'échéancier, pertes de mémoire organisationnelle lors de départs, fragilisation de la confiance citoyenne et exposition accrue à des risques financiers et opérationnels.

Compte tenu des commentaires ci-dessus, nous pouvons conclure que la Ville de Gatineau ne gère pas ses projets d'infrastructure d'envergure de manière efficace, efficiente et économique.

Annexes



— Annexe 1 — Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques promues par l’Ordre des ingénieurs du Québec et la Société québécoise des infrastructures ainsi que des enjeux et risques identifiés lors de la réalisation de l’étude préliminaire.

- L’administration municipale présente au conseil municipal les projets d’infrastructure d’envergure pour approbation aux étapes clés, en fournissant l’ensemble des informations nécessaires à la prise de décision, notamment celles relatives aux risques.
- Des ressources suffisantes et appropriées sont allouées pour assurer une gestion efficace et efficiente des projets d’infrastructures d’envergure.
- Le cadre de projet, la portée, les coûts, l’échéancier et les risques des projets sont établis avec rigueur, et font l’objet d’un suivi régulier.
- Les projets sont conformes au Plan particulier d’urbanisme, loi et règlements environnementaux, ou ont fait l’objet d’une dérogation dûment autorisée.
- Une reddition de comptes complète, exacte et périodique est présentée aux instances appropriées afin d’assurer un suivi efficace de la réalisation des projets d’infrastructure d’envergure, pour tous les aspects importants.

— Annexe 2 — Chronologie des faits saillants

La légende suivante s'applique à toutes les fiches de projets examinés :

Légende

- **Décision** clé du conseil ou du comité plénier
- **Étape** de réalisation concrète (construction, livraison, adoption finale)
- **Processus** de planification et mandats
- **Étape** administrative, analyse ou ajustement courant
- **Modification** ou ajustement en cours de projet
- **Problème**, écart ou risque matérialisé

Fiche de projet — Bibliothèque Lucy-Faris

2017	
2017	Analyses préliminaires et études techniques Mandat d'actualiser les besoins, évaluer les scénarios et examiner la capacité structurale du 115, rue Principale. Constats : insuffisance d'espace, déficiences structurelles majeures (déflexions $\geq 3x$ la norme, taux d'inoccupation structurelle de 26 %).
2019	
Juin 2019	Présentation et autorisation du projet par le conseil municipal Projet autorisé : démolition, reconstruction (bibliothèque 2 étages + bureaux), relocalisation temporaire, concours d'architecture. Superficie nette visée : 2 700 m ² . Coût consolidé estimé : 44 M\$ (valeur 2019). Financement additionnel : emprunt de 21,5 M\$.
2020	
Sept. 2020	Dérogation pour le concours d'architecture Autorisation MAMH d'octroyer le contrat par un concours d'architecture (dérogation à l'appel d'offres traditionnel).
Déc. 2020	Lancement du concours d'architecture Processus complet : appel de candidatures, comité citoyen, jury conforme aux règles OAQ/MCCQ. Honoraires documentés : ~ 219 324 \$ par finaliste.
2021	
Mai 2021	Nomination du lauréat par le conseil municipal Autorisation de signer les contrats professionnels et de rémunérer les finalistes.
2021-2022	PFT et validations réglementaires Travaux de conception et approbations PIIA/patrimoine pour le site du Vieux-Aylmer.
2023	
Mai 2023	Adjudication du contrat de construction Contrat octroyé à Pomerleau Inc. pour 42 192 671 \$ (taxes incluses). Montant conforme à l'estimation consolidée de 2019 (~ 44 M\$).
2024	
Avr. 2024	CE-2024-202 : ajustements contractuels Ordres de changement approuvés. Montant ajusté : 42 812 624 \$.
Sept. 2024	CE-2024-632 : nouveaux ajustements Ajouts cumulés : 395 988 \$, portant le contrat à 43 208 612 \$. Ajustements associés à des besoins techniques usuels.
2025	
Févr. 2025	CE-2025-62 : ajustement final Montant total : 43 504 949 \$ (taxes incluses). Sans impact budgétaire, financé dans la marge prévue.
Mars 2025	Ajout de 4 M\$ — ameublement et équipements (oubli de planification) Ameublement bibliothèque et 3 ^e étage, équipements informatiques, salle Teams, accueil citoyen, frais de redéménagement.
Mars 2026	État du projet au moment de la rédaction du rapport Le projet est en phase de finalisation.

Fiche de projet — Quartier général du Service de police de Gatineau (QG)

2022	
Nov. 2022	Première présentation publique du projet Le site Robert-Guertin est annoncé comme le choix initial pour le futur QG policier. Coût estimé : 170 M\$, livraison prévue en 2025. Des inquiétudes communautaires sont soulevées (logement, itinérance, embourgeoisement, absence de consultation). Démolition du site recommandée.
2023	
Mars 2023	Série d'événements en mars : opposition, suspension et mandat de consultation L'administration recommande le boulevard de la Technologie, mais une forte opposition citoyenne émerge aux Hautes-Plaines (méthodologie, consultation, circulation). Le 16 mars, le conseil suspend le processus et reporte le vote sur le site, exigeant une véritable consultation publique avant toute décision. Le 21 mars, le conseil mandate l'analyse détaillée de 6 sites : besoins policiers, coûts de construction, coûts de renonciation et scénarios.
Avr. 2023	Cadre d'analyse et de consultation adopté Option A retenue : portes ouvertes, sondage scientifique (700 personnes), rencontres sectorielles, groupes de discussion et soirée de résultats.
Sept. 2023	Lancement de l'appel d'offres — mandat externe indépendant Une firme externe est mandatée pour valider les besoins du SPVG, analyser les 6 sites, calculer les coûts de renonciation et recommander un site final.
Oct. 2023	Séance à huis clos : le 975, boulevard Saint-Joseph (Hull) présenté au conseil municipal Site non envisagé jusqu'alors. Risques analysés : servitudes, baux, circulation, sismicité. Coûts supplémentaires vs Guertin évalués. La démolition des bâtiments existants est jugée nécessaire. Le conseil municipal vote pour poursuivre l'analyse.
2024	
Mai 2024	Décision finale du conseil : le site Saint-Joseph est retenu Site retenu : 975, boulevard Saint-Joseph + 80, rue Jean-Proulx (Hull). Superficie : 165 000 pi². Coût estimé : 187,3 M\$. Début des travaux prévu en 2026. Pour économiser ~ 50 M\$, le conseil abandonne le stationnement souterrain, le lave-auto et la station-service. Vente des postes actuels : ~ 40 M\$ attendus. Des expropriations et démolitions sont nécessaires sur le site. Vote largement favorable.
2025	
2025	Finalisation complète de la préparation du projet L'année 2025 est consacrée à la finalisation des plans d'architecture, à la réalisation des expropriations, aux démolitions des bâtiments existants et à l'obtention des permis requis.
2026	
2026	Début prévu de la construction du nouveau QG Les travaux de construction du nouveau quartier général du Service de police de Gatineau (QG) sont officiellement lancés. Les services du SPVG amorceront leur transition vers le nouveau modèle organisationnel prévu dans le plan d'effectifs 2023-2027.

Fiche de projet — Complexe multifonctionnel de l'ouest (CMO)

2013	
Jun 2013	Présentation du concept initial — Salle 4 000 sièges Concept multifonctionnel axé sur la polyvalence (sports sur glace, spectacles, expositions). Budget de référence présenté : 60 M\$
2021	
Sept. 2021	Nouveau mandat : complexe de quatre glaces (Plateau) Évaluation initiale des besoins : déficit de 38 h de glace/semaine. Budget estimé : 99,5 M\$
2022	
Fevr. 2022	Mandat élargi par le comité exécutif Exploration d'options plus larges : densification, usages additionnels. Début de l'élargissement programmatique (gymnases, espaces communautaires, toits actifs).
Mai 2022	Lancement des études d'avant-projet (PFT + concepts) Mandat conjoint entre le Service des loisirs et le Service des infrastructures. Confirmation des besoins structurants dans l'ouest (pôles sportifs, espaces multi saisons).
Nov. 2022	Analyse des scénarios d'aménagement Deux scénarios : gymnases/toits actifs vs soccer intérieur 11v11. Budgets comparés : 154 M\$ à 285 M\$ selon les firmes et hypothèses.
2023	
Mai 2023	Octroi du contrat PFT et consultation publique Firmes mandatées pour le programme fonctionnel et technique. Consultation citoyenne : 5 891 votes. Budget avancé : 219 M\$
2024	
Avril 2024	Présentation du PFT au comité plénier PFT complet : volumétrie, critères techniques, configuration par étage. Évaluation : 224,8 M\$. Mandats pour plans & devis et mode d'exploitation.
Jun 2024	Adoption du budget officiel (Bloc D) Budget total fixé à 227,8 M\$ (coût de référence du projet). Le projet intègre glaces, gymnases, espaces multisports et stationnement étagé.

Fiche de projet — Complexe multifonctionnel de l'ouest (CMO) (suite)

2025	
Févr. 2025	Début des plans et devis (Bloc 4) Sélection des firmes : architecture, structure, génie civil, mécanique, électrique et LEED. Démarrage de la production des plans préliminaires.
Juil. 2025	Revue diligente (Blocs 1-2) : écart de +14 M\$ Nouvelle estimation : 211 M\$ avant taxes et contingences. Causes : mise à niveau CNB 2020 (sismique), sous-évaluation électrique, révision salariale (+22 %), complexité architecturale.
Sept. 2025	Nouvelle étude géotechnique et présentation de l'Option 5 Exploration d'options plus larges : densification, usages additionnels. Dénivelé du site, nécessité d'une dalle structurale, risques de tassement. Surcoût associé aux options avec stationnement étagé : +9 M\$. Option 5 développée : stationnement souterrain.
Oct. 2025	Analyse finale des options : Option 5 recommandée Matrice de risques révisée : réduction de 30 risques initiaux à 3 risques résiduels. Option souterraine : seule solution techniquement robuste et financièrement viable.
Déc. 2025	Adoption de l'Option 5 en comité plénier Stationnement souterrain, plateaux extérieurs repositionnés, terrain excédentaire libéré. Livraison projetée : 15 décembre 2029 (chantier ~ 30 mois).
2026	
Janv. 2026	CE-2026-34 : adoption formelle Le comité exécutif recommande officiellement l'utilisation du stationnement souterrain. Dépôt d'un plan pour l'utilisation du terrain libéré.
Mars 2026	Phase de conceptualisation finale (Bloc 3) Le projet entre en phase de conceptualisation finale au moment de la rédaction du rapport.

Fiche de projet — Centre Slush Puppie

2015	
Juin 2015	Réorientation du projet Rejet de l'appel d'offres pour un centre multifonctionnel (CM-2015-341). Demande de maintien de la subvention provinciale de 26,5 M\$ pour un projet privé. La Ville ne serait pas propriétaire.
Oct. 2015	Appui au site Guertin Confirmation que le site Robert-Guertin doit être considéré pour le futur aréna (CM-2015-776).
2016	
Juin 2016	Négociation avec les parties prenantes Mandat de négocier de gré à gré avec VMSO pour un amphithéâtre de 4 000 places. Prolongation envisagée du protocole avec les Olympiques de Gatineau jusqu'en 2018.
Sept. 2016	Série de résolutions majeures (CM-2016-783 à 788) Approbation du projet : aréna 4 000 places + glaces communautaires. Choix du site de la Cité. Intégration d'un stationnement structuré. Projection d'un redéploiement global du parc d'aréna.
2017	
Fév. 2017	Ententes fondatrices du projet Protocole d'investissement (CM-2017-158), contrat emphytéotique 25 ans (CM-2017-159). Entente de stationnement avec Cominar. Revenus de la vente du site Guertin affectés au projet. VMSO : 16 M\$ min. Ville : jusqu'à 63 M\$ (dont subvention 26,5 M\$).
Juin 2017	Adoption de la Loi spéciale 227 Permetts au montage financier Ville + VMSO d'aller de l'avant.
Juil. 2017	Adoption des règlements d'emprunt — budget 79 M\$ Québec : 26,5 M\$ VMSO : 16 M\$ Ville : 36,5 M\$ Acte d'emphytéose publié. Bail de 40 ans (porté à 45 ans en 2020).
2018	
Sept. 2018	Début de la construction (Bloc B) VMSO démarre officiellement les travaux. Stationnement étagé approuvé : 17,3 M\$. Coût estimé global : 80 M\$.
2019	
Avr. 2019	Passage au CCU Dépôt des demandes pour validations urbanistiques.
Mai 2019	État d'avancement du chantier Bloc A (4 000 places) : structure 90 % Bloc B (3 glaces) : fondations 30 % Bloc C (stationnement) : structure 90 %. Échéancier respecté : livraison, nov. 2020.

Fiche de projet — Centre Slush Puppie (suite)

2020	
Juin 2020	Impact COVID-19 : arrêt du chantier 65 % des travaux complétés. Arrêt du 24 mars au 11 mai 2020. Ouverture décalée à septembre 2020.
Juil. 2020	Modifications aux ententes (CM-2020-449) Ajustements au protocole d'investissement et au contrat de gestion. Prolongation de l'emphytéose à 45 ans.
Août 2020	Dépassement de coûts — prêt d'urgence d'IQ Coût révisé : 101 861 097 \$ (dépassement de 22 M\$ vs plan 2018). Investissement Québec : prêt d'urgence de 21 M\$ à VMSO (CM-2020-515).
Sept. 2020	Officialisation du nom « Centre Slush Puppie » Contrat de dénomination de 10 ans. Montage financier confirmé : Ville 37,9 M\$ Québec 26,5 M\$ IQ 21 M\$ Desjardins 16,5 M\$.
2021	
Févr. 2021	Mise en service du Bloc B — 3 glaces communautaires Installation sportive complète. Stationnement étagé : 834 places.
Juil. 2021	Inauguration officielle du Centre Slush Puppie Mise en service complète de l'amphithéâtre et de toutes ses composantes.

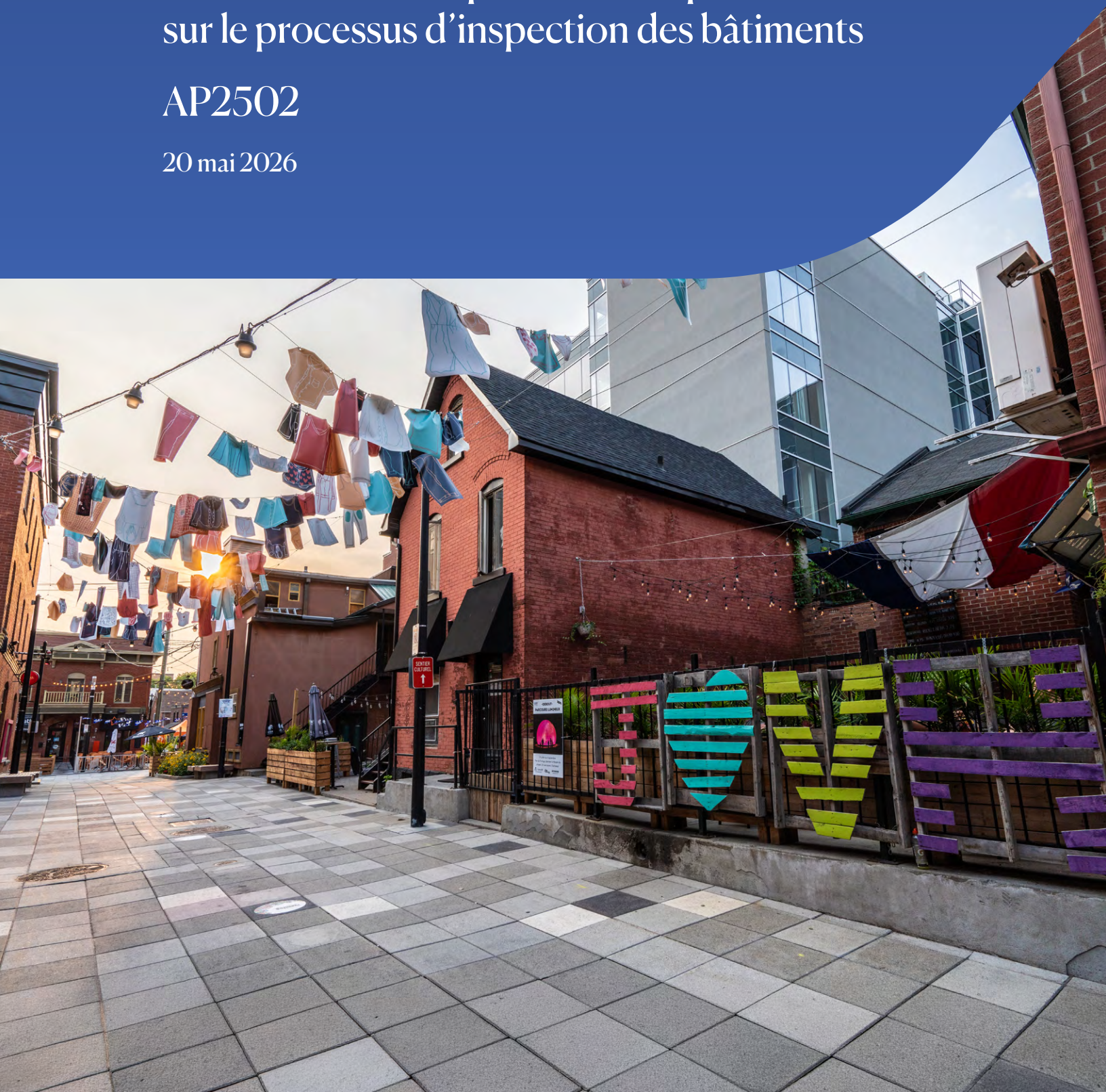


Vérificateur général
de Gatineau

D. Mission d'audit de performance portant sur le processus d'inspection des bâtiments

AP2502

20 mai 2026



1. Sommaire

- 1 En 2022, un audit de performance a été réalisé sur le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation de la Ville de Gatineau (ci-après « la Ville »). Cet audit visait à déterminer la conformité du processus aux exigences réglementaires applicables et aux objectifs de développement du territoire de la Ville tout en favorisant l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources. Lors du plus récent exercice de planification annuelle, la vérificatrice générale a déterminé que le processus d'inspection des bâtiments était également un élément de risque au sein de la Ville.
- 2 L'inspection des bâtiments sert à appuyer les citoyens dans la conformité des travaux qu'ils entreprennent et à valider si les requêtes que la Ville reçoit sont fondées et d'intervenir en conséquence. La Ville est également responsable des mécanismes de gestion mis en place afin d'assurer la qualité et la conformité aux lois et aux règlements municipaux du processus d'inspection des bâtiments, tout en s'assurant que les inspections soient réalisées en temps opportun. La définition claire des rôles et des responsabilités des employés du Service d'inspection des bâtiments du Service de l'urbanisme et du développement durable (ci-après « Service d'inspection ») demeure donc primordiale pour assurer une saine gouvernance et constituer un cadre de référence pour les intervenants prenant part au processus.
- 3 La vigilance de la Ville s'étend aux mécanismes de gestion pour planifier judicieusement les inspections confiées à ses inspecteurs en fonction d'une saine gestion des risques. Ces inspections peuvent être planifiées tant à la suite de la délivrance de permis ou de certificats qu'à la suite de plaintes de citoyens ou de travaux non conformes relevés par des inspecteurs lors de leur patrouille du territoire.
- 4 Compte tenu de l'étendue et de la complexité de ce domaine d'expertise, l'efficacité des activités du Service d'inspection passe obligatoirement par une gestion efficace du processus établi, des systèmes ainsi que des méthodes et outils de travail utilisés. De plus, la mise en place d'un mécanisme adéquat de surveillance de la performance, une reddition de comptes et un processus d'amélioration continue en concordance avec les objectifs organisationnels demeurent la pierre angulaire d'une saine gestion.
- 5 Bien que la majorité de ces conditions soient déjà mises en place par le Service d'inspection, des lacunes ont été observées au cours de notre audit. Nous avons constaté notamment l'absence de vérifications ciblant certains éléments critiques et pratiques permettant d'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables. Certaines méthodes de travail présentement utilisées ne sont pas optimales et peuvent mettre à risque les inspecteurs dans certains contextes et le mécanisme de surveillance de la performance utilisée ne peut mesurer ni évaluer adéquatement l'efficacité des activités d'inspection des bâtiments.
- 6 Nous avons également constaté que le rôle et les responsabilités du Service d'inspection sont insuffisamment détaillés et précis, que le processus structuré d'amélioration continue est absent, que la coordination en temps opportun des inspections est déficiente en dépit d'une priorisation, une planification et une répartition bien maîtrisées. Nos procédures d'audit ont démontré de surcroît que les dossiers d'inspection ne sont pas tous complets et suffisamment documentés et que le programme de formation continue est déficient, non structuré et non

adapté aux besoins des inspecteurs et de leurs gestionnaires. Par ailleurs, bien que le logiciel utilisé par les inspecteurs présente des fonctionnalités pertinentes, la réalisation de certaines tâches requiert de nombreuses manipulations. Cette situation peut affecter l'efficacité des opérations et accroître le risque d'erreurs. De plus, les fonctionnalités offertes par le logiciel ne semblent pas être exploitées à leur plein potentiel et ne permettent pas une standardisation des inspections. Finalement, la reddition de comptes présentement effectuée ne permet pas la présentation adéquate des résultats d'inspection des bâtiments et l'assurance de la conformité du travail des inspecteurs.

2. Contexte

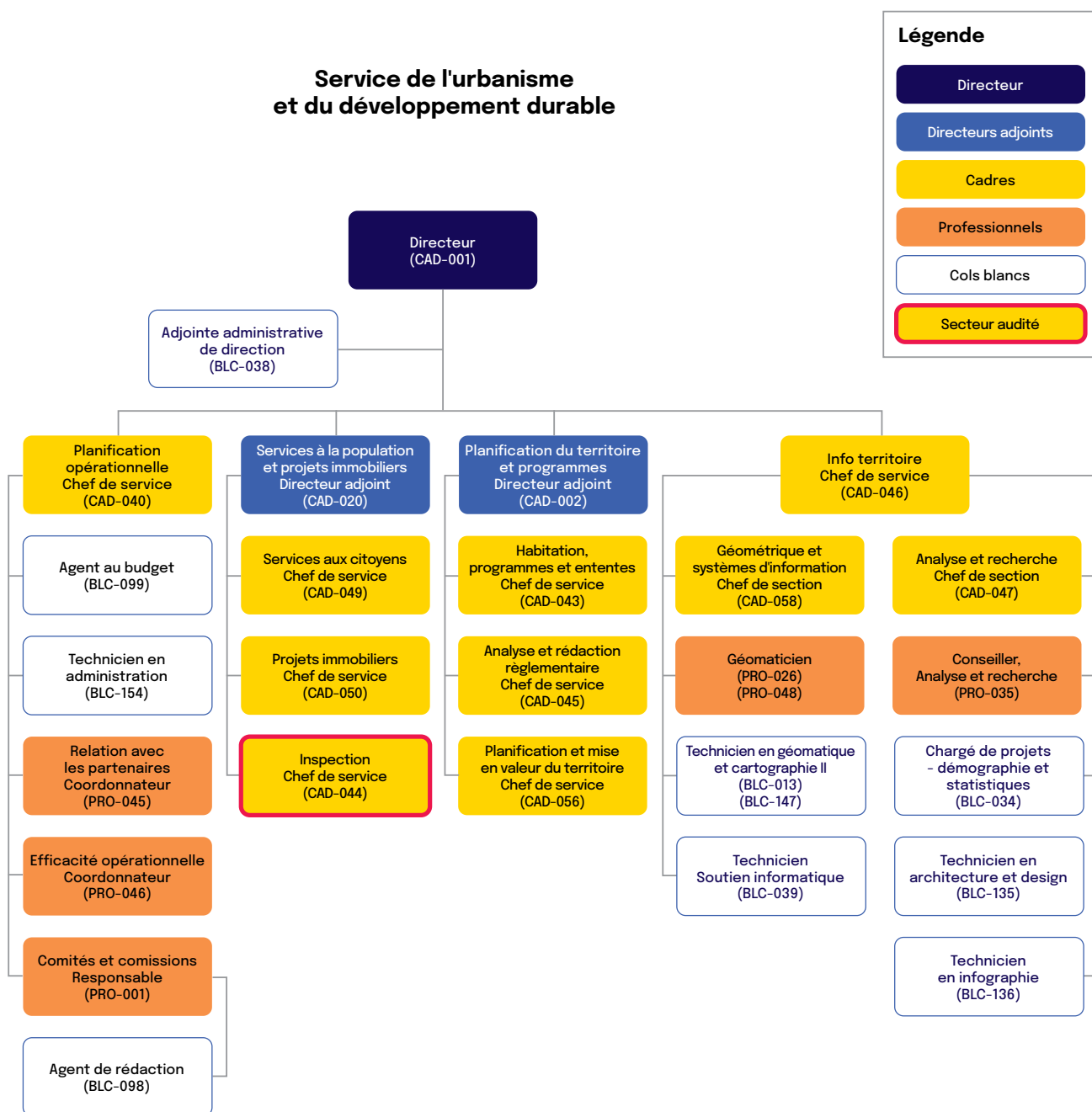
2.1 Introduction

- 7 L'inspection des bâtiments permet à la Ville de faire respecter les lois, ainsi que la réglementation en la matière qu'elle a adoptée pour harmoniser et encadrer le développement de son territoire. La Ville procède à l'inspection des bâtiments à la suite de travaux de construction ou de rénovation, à la suite d'une requête ou simplement lors d'une patrouille du territoire, le tout, dans le but de valider leur conformité aux exigences réglementaires et aux plans approuvés lors de l'émission d'un permis ou d'un certificat. Pour y arriver, le Service de l'urbanisme et du développement durable (ci-après « SUDD ») a, entre autres, mis en place un programme d'inspection préventive.
- 8 Dans le cadre du présent audit, l'objectif de la vérificatrice générale est de s'assurer que le processus d'inspection des bâtiments mis en place par la Ville favorise une gestion efficace, efficiente et économique, ainsi que les meilleures pratiques en la matière.

2.2 Rôles et responsabilités

- 9 Le SUDD doit planifier, encadrer et coordonner l'aménagement et le développement du territoire de la Ville. Ses principales responsabilités sont de/d':
 - élaborer un Plan d'urbanisme (PU);
 - délivrer les permis de construction et de rénovation ainsi que les certificats d'autorisation;
 - formuler des recommandations au conseil municipal et à ses instances en la matière;
 - appliquer les règlements et lois relatifs à l'urbanisme qui permettront l'atteinte des objectifs énoncés dans le PU; et
 - assurer le contrôle de l'occupation du territoire.
- 10 Actuellement, le SUDD compte un peu plus de 130 employés répartis dans quatre secteurs d'activités; chaque secteur étant sous la supervision d'un chef de service ou d'un directeur adjoint, comme présenté à la figure 1.

Figure 1 — Organigramme simplifié du SUDD



Source : Information colligée par le BVGG à partir d'informations fournies par la Ville de Gatineau

- 11 Le volet opérationnel du processus d'inspection des bâtiments est sous la supervision de la direction adjointe des Services à la population et aux projets immobiliers, laquelle est scindée en trois équipes ayant chacune des responsabilités bien définies et détaillées.
- 12 Les principales responsabilités du Service d'inspection sont de/d' :
 - assurer l'application et le respect des lois et de la réglementation municipale applicables via des inspections de contrôle sur le territoire;

- assurer la conformité des travaux réalisés à la suite de l'émission de permis et certificats;
- détecter et encadrer les travaux sans permis; et
- émettre, en cas d'infractions, des avis d'infraction et/ou des constats d'infraction.

2.3 Cadre réglementaire

- 13 La gestion du territoire est soumise à des lois comme la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (R.L.R.Q., c. P — 41,1), la Loi sur le patrimoine culturel (L.R.Q., c. P — 9 002), la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.R.Q., c. A-19,1) (ci-après « LAU ») et le Règlement sur la sécurité des piscines résidentielles (S-3.1.02, r.1).
- 14 En plus des exigences législatives, le cadre réglementaire de la Ville soutenant le processus d'inspection des bâtiments est encadré directement ou indirectement par de nombreux règlements. Ces principaux règlements sont :
- Règlement numéro 717-2012 – Code d'éthique et de déontologie des employés municipaux de la Ville de Gatineau¹;
 - Règlement numéro 501-2005 – Règlement d'administration des règlements d'urbanisme²;
 - Règlement numéro 532-2020 – Règlement de zonage³;
 - Règlement numéro 504-2005 – Règlement de construction⁴;
 - Règlement numéro 508-2007 – Règlement relatif à la salubrité et à l'entretien des habitations, des logements et des chambres, abrogé le 4 juillet 2023 par le Règlement numéro 538-2023 – Règlement relatif à la salubrité, l'occupation et à l'entretien des bâtiments⁵;
 - Règlement numéro 900-2021 – Règlement visant à régir la démolition d'immeubles sur le territoire de la Ville de Gatineau⁶.

2.4 Processus d'inspection des bâtiments

- 15 La principale responsabilité de la direction adjointe des Services à la population et aux projets immobiliers est d'assurer l'application et le respect de la réglementation municipale au moyen d'inspections de contrôle sur son territoire. À cet effet, l'inspection des bâtiments peut se faire à la suite de l'émission d'un permis ou d'un certificat d'autorisation, à la suite d'une requête

1 Ville de Gatineau (2025), *Code d'éthique et de déontologie des employés municipaux de la Ville de Gatineau (numéro 717-2012)*, site Web de la Ville, [Compilation administrative](#).

2 Ville de Gatineau (2025), *Règlement d'administration des règlements d'urbanisme (numéro 501-2005)*, site Web de la Ville, [Règlement d'administration 501-2005](#).

3 Ville de Gatineau (2025), *Règlement de zonage (numéro 532-2020)*, site Web de la Ville, [Règlement de zonage 532-2020](#).

4 Ville de Gatineau (2025), *Règlement de construction (numéro 504-2005)*, site Web de la Ville, [Règlement de construction 504-2005](#).

5 Ville de Gatineau (2025), *Règlement relatif à la salubrité, à l'occupation et à l'entretien des bâtiments (numéro 538-2023)*, Règlement en vigueur depuis le 18 juin 2025, remplaçant le Règlement relatif à la salubrité et à l'entretien des habitations, des logements et des chambres (numéro 508-2007), site Web de la Ville, [Règlement 538-2023](#).

6 Ville de Gatineau (2025), *Règlement visant à régir la démolition d'immeuble sur le territoire de la Ville de Gatineau (numéro 900-2021)*, site Web de la Ville, [Règlement 507-2005](#).

ou simplement lors d'une patrouille du territoire par un inspecteur. Bien que ces processus d'inspection soient sensiblement les mêmes, celui visant une requête implique davantage d'étapes en amont de l'inspection.

- 16 Il est à noter que le cheminement typique des inspections des bâtiments présenté à l'annexe 2, que nous avons préparée, peut varier selon le type de requêtes et peut même inclure la collaboration de différents services (par exemple les demandes d'abattage d'arbres, les requêtes en logement ou la judiciarisation de dossiers). En conséquence, des particularités peuvent en résulter.

3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Objectif de l'audit

- 17 En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur le processus d'inspection des bâtiments. 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. L'objectif principal de l'audit vise à évaluer si la Ville de Gatineau gère avec efficacité, efficience et économie l'inspection des bâtiments en s'assurant du respect de la réglementation applicable, des exigences critiques et des risques associés au processus d'inspection des bâtiments.
- 18 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.
- 19 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.
- 20 Le Service de l'urbanisme et du développement durable (SUDD) ayant été identifié comme l'audité principal, ce dernier nous a communiqué les informations suivantes :
- Toute lacune dans les contrôles internes du processus d'inspection des bâtiments;
 - Toutes les informations relatives aux allégations ou soupçons de fraude, s'il y a lieu;
 - Tous les cas effectifs ou potentiels de non-conformité par rapport aux textes légaux et réglementaires dont les conséquences devraient être prises en compte;

- Tous les litiges et réclamations réels et éventuels;
- Toutes les irrégularités touchant la gestion du processus audité.

21 Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1^{er} janvier 2024 et le 31 octobre 2025, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en janvier 2026.

3.2 Portée et méthodologie de l'audit

22 Les travaux d'audit ont principalement consisté à effectuer des entrevues et des visites, à examiner divers documents et dossiers et à réaliser les analyses jugées appropriées. Les procédures d'audit effectuées afin d'atteindre l'objectif d'audit sont les suivantes :

- Recensement et comparaison des bonnes pratiques concernant l'inspection des bâtiments à la suite de l'émission d'un permis ou d'un certificat, à la suite d'une requête ou simplement lors d'une patrouille du territoire par un inspecteur;
- Étude du cadre réglementaire entourant l'inspection des bâtiments;
- Examen de la documentation disponible et comparaison avec les bonnes pratiques;
- Entretiens avec certains intervenants nommés ci-après notamment afin d'acquérir une compréhension approfondie du processus d'inspection des bâtiments, d'identifier les problématiques et les enjeux présents :
 - Directeur adjoint des Services à la population et aux projets immobiliers du SUDD;
 - Cheffe de service – Inspection du SUDD;
 - Cinq inspecteurs en urbanisme du SUDD;
 - Deux responsables – Inspection du SUDD.
- Analyse des rôles et des responsabilités des divers intervenants;
- Analyse des outils, des systèmes et des données de gestion utilisés;
- Analyse de la conception et de l'application des contrôles permettant d'atténuer les risques importants identifiés dans le cadre de l'audit;
- Examen d'un échantillon de dossiers d'inspection;
- Observation et jumelage avec les deux responsables – Inspection ainsi que deux inspecteurs en urbanisme.

4. Résultats de l'audit

4.1 Lois, réglementation et gouvernance

4.1.1 Lois et réglementation

- 23 Les municipalités doivent faire appliquer les lois ainsi que leur propre réglementation afin d'assurer l'ordre public, la sécurité, la santé et le bien-être des citoyens, le tout, en contrôlant l'aménagement du territoire (zonage, construction), l'environnement (eau, nuisances) et les services, dans un but de créer un cadre de vie harmonieux et d'offrir des infrastructures de qualité. La mission première d'un service municipal d'inspection des bâtiments est donc d'assurer la conformité aux règlements applicables concernant les constructions, rénovations et aménagements, protégeant ainsi la qualité de vie des citoyens et leur sécurité. Le non-respect des lois et règlements par une municipalité peut entraîner des impacts négatifs majeurs dont la perte de crédibilité, les risques financiers (ex. poursuites, indemnisations), et une incohérence urbaine. « Pour éviter que sa responsabilité soit engagée, la municipalité doit démontrer que ses inspecteurs ont agi de façon aussi diligente que le ferait un inspecteur ordinaire, raisonnable et prudent, placé dans la même situation⁷. » Il en résulte toute l'importance que les requêtes, les permis et les certificats soient adéquatement inspectés en fonction des éléments critiques à considérer.
- 24 Les inspecteurs disposent de neuf procéduriers afin de les guider dans leurs interventions. De façon générale, ces derniers sont bien conçus, sont clairs et cohérents. Toutefois, ces procéduriers ne permettent pas, à eux seuls, de s'assurer que les inspections tiennent bien compte des éléments critiques à considérer. En effet, seulement deux de ces procéduriers renferment des éléments à cet effet (INSP 01 et INSP-02). Qui plus est, bien que les objectifs de ces procéduriers soient énoncés dans chacun de ces derniers, le lien avec les objectifs de développement du territoire de la Ville demeure ténu. De plus, ces procéduriers ne couvrent pas tous les aspects des divers types d'inspections tels que les nouvelles constructions, les piscines résidentielles, les locations à court terme ainsi que l'entretien des bâtiments barricadés et/ou vacants. Finalement, les pratiques mises en place ne sont pas nécessairement uniformisées d'un secteur à l'autre et ne permettent pas aux responsables – Inspection de s'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables. Afin d'uniformiser les pratiques, il nous apparaît essentiel de nommer un seul responsable de la conformité du processus d'inspection.

4.1.2 Gouvernance

- 25 Une saine gouvernance comprend une définition claire des rôles et des responsabilités ainsi que le respect de ceux-ci par les différentes instances politiques et administratives. Elle peut aussi être renforcée par des décisions et des actions alignées sur la stratégie adoptée ainsi que par de la documentation formelle des processus et des communications. L'objectivité et l'indépendance

7 Extrait du jugement de la Cour suprême du Canada, *Ingles c. Tutkaluk Construction Ltd.*, [2000] 1 R.C.S. 298 p. 300, decisions.scc-csc.ca/scc-csc/scc-csc/fr/1773/1/document.do.

demeurent un élément essentiel d'une saine gestion. Ainsi, les bonnes pratiques préconisent que les employés impliqués dans le processus d'inspection des bâtiments interviennent en toute impartialité.

- 26 Selon les informations obtenues, l'existence du Code d'éthique et de déontologie des employés municipaux de la Ville de Gatineau (Règlement numéro 717-2012) serait rappelée à chaque employé en début d'année par la Direction générale. Ce règlement inclut les notions d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance de la façon suivante :

« Tout employé agit en tout temps de manière à conserver la confiance du public. Il évite de se mettre dans une situation où il se rendrait redevable à quiconque pourrait l'influencer indûment dans l'exercice de ses fonctions et il évite de se placer en situation de conflit d'intérêts potentiel, apparent ou réel. »

« Il fait preuve d'impartialité, d'objectivité et agit sans partisanerie⁸. »

- 27 Toutefois, notre analyse a démontré qu'aucune stratégie préventive particulière n'est en place afin de minimiser les risques de fraude⁹ pour les postes névralgiques comme celui d'inspecteur en urbanisme. La fraude peut entraîner pour la Ville des pertes financières, une perte de confiance du public et des élus, des coûts d'enquête et de redressement ainsi que des risques légaux (poursuites, sanctions pénales).

Recommandation au SUDD

AP2502-01 Revoir les procéduriers existants afin d'y intégrer les objectifs de développement du territoire de la Ville, de s'assurer qu'ils définissent les éléments critiques à considérer et, au besoin, ajouter des procéduriers afin de couvrir l'ensemble des aspects des divers types d'inspections.

Plan d'action et échéancier du SUDD

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Revoir et compléter les procéduriers existants en y intégrant les éléments critiques ainsi que les objectifs de développement du territoire;
- Élaborer les procéduriers manquants et diffuser une version harmonisée à l'ensemble des parties prenantes;
- Développer un plan de formation et de communications des changements.

Échéancier : 31 août 2027

8 Ville de Gatineau (2025), *Code d'éthique et de déontologie des employés municipaux de la Ville de Gatineau (Règlement numéro 717-2012)*, site Web de la Ville, [Compilation administrative](#) (extraits des articles 3.1 et 3.2).

9 Dans le cadre de ce rapport, la fraude est l'acte matériel ou juridique accompli de mauvaise foi et sans droit et qui vise à obtenir illégitimement quelque chose, à nuire à autrui ou à violer le droit. La définition est tirée du *Dictionnaire de la comptabilité et de la gestion financière*, CPA Canada, 3^e édition, p. 632.

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-02 Identifier un responsable de la conformité du processus d'inspection qui devra s'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Clarifier et officialiser le rôle de responsable de la conformité du processus d'inspection (distinction entre contrôle de qualité et responsabilité);
- Mettre en place des mécanismes de suivi de la conformité ainsi qu'une reddition de comptes structurée.

Échéancier : 30 septembre 2027

AP2502-03 Mettre en place une stratégie préventive visant à réduire les risques de fraude.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier et analyser les risques de fraude liés au processus d'inspection existant;
- Structurer et bonifier les moyens de mitigation en fonction du niveau de risque;
- Formaliser et déployer une stratégie préventive incluant la formation, les mesures de contrôle et un mécanisme de suivi.

Échéancier : 31 décembre 2027

4.2 Processus, rôles et responsabilités

- 28 Les organisations définissent leurs processus, rôles et responsabilités afin de garantir l'efficacité et la productivité, de minimiser les risques d'erreurs et de conflits, tout en améliorant la collaboration, la prise de décision et l'engagement des employés, assurant du même coup une performance globale optimale.

4.2.1 Rôles et responsabilités

- 29 Il est crucial pour une ville de définir clairement les rôles et responsabilités de ses employés pour assurer une gouvernance efficace, transparente et conforme aux lois et règlements, éviter les conflits d'intérêts, garantir la qualité des services et maintenir la confiance des citoyens, en séparant les pouvoirs politiques (élus) des pouvoirs administratifs (fonctionnaires) pour un fonctionnement ordonné et responsable. « Les rôles et responsabilités de chacun doivent être clairement définis afin que les intervenants sachent ce qui est attendu d'eux et qu'ils puissent répondre de leurs résultats¹⁰. »

10 *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2014), p. 6, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf.

- 30 Les principales tâches des inspecteurs et des gestionnaires sont détaillées dans les descriptions d'emploi. Bien que les rôles et les responsabilités des gestionnaires figurent dans leurs descriptions d'emploi, il n'en est pas de même pour les inspecteurs. Cependant, de façon générale, ces derniers peuvent se référer aux divers procéduriers en place afin de mieux comprendre leurs rôles et leurs responsabilités. Toutefois, ces procéduriers ne sont pas toujours suffisamment détaillés et précis. Des lacunes ont été observées à cet effet dans certains dossiers complexes comme dans des dossiers d'insalubrité. De telles lacunes pourraient avoir pour conséquences des pertes au niveau de l'efficacité et de la productivité en plus d'accroître les risques d'erreurs et de conflits.

4.2.2 Méthodes de travail

- 31 Une organisation se doit d'avoir des méthodes de travail pour structurer les efforts, améliorer l'efficacité et la productivité, favoriser une meilleure communication et collaboration au sein des équipes et permettre une prise de décision plus objective. « Les employés municipaux croulent sous la paperasse administrative. Ces tâches répétitives monopolisent un temps précieux qui pourrait être consacré à des activités stratégiques¹¹. »
- 32 Au sein du Service d'inspection, les méthodes de travail en place reposent, en grande partie, sur des procéduriers qui sont bien documentés. Les inspecteurs connaissent leur existence et s'y réfèrent au besoin. Toutefois, nos observations ont démontré que ces derniers consacrent beaucoup trop de temps aux tâches administratives. Notre analyse a mis en évidence que le pourcentage du temps alloué aux tâches administratives par les inspecteurs se situe bien au-delà de 50 %. En effet, à lui seul, le télétravail des inspecteurs, exclusivement dédié aux tâches administratives, représente une journée sur deux (50 % du temps de travail). À cela s'ajoutent les tâches administratives reliées aux inspections en cours (ex. préparation des dossiers d'inspection, transfert et annotation de photos, suivi de dossiers, etc.). Pourtant, la description d'emploi du poste d'Inspecteur en urbanisme estime le temps alloué à l'inspection à 55 %, ce qui se rapproche des bonnes pratiques en la matière. Ce constat démontre des failles quant aux méthodes de travail et de leur efficacité. La Ville aurait intérêt à analyser certaines solutions afin de remédier à cette situation. Ainsi, « une solution québécoise propose désormais d'automatiser ces processus grâce à des agents spécialisés qui comprennent les spécificités du secteur municipal. Ce projet utilise des modèles d'intelligence artificielle (IA) pour rationaliser les flux de travail municipaux, réduire les temps d'arrêt administratifs et allouer les ressources humaines de manière plus efficace vers des tâches à haute valeur ajoutée¹². »
- 33 Néanmoins, de façon générale, les méthodes de travail en place tiennent compte des risques particuliers associés aux tâches de l'inspecteur pouvant nuire à leur santé ou à leur sécurité, et ce, autant au niveau des équipements fournis que des mises en garde faites par rapport à des risques particuliers. Pour les « dossiers à risque », les inspecteurs ainsi que leurs gestionnaires nous ont mentionné que les inspecteurs procédaient aux inspections accompagnées d'un collègue. Cependant, nos entrevues ont révélé que la définition d'un « dossier à risque » n'est pas claire. Cette notion doit inévitablement être précisée dans un procédurier afin de garantir la sécurité des inspecteurs.

11 Vitrine IA.Qc (Conseil de l'innovation du Québec), vitrine.ia.quebec/quand-les-municipalites-quebecoises-automatisent-leurs-taches-administratives-b1ac3bc3-295b-4d49-8c20-b198f5a46935.

12 *Ibid.*

- 34 Le SUDD a rendu disponible récemment à tous leurs employés la version électronique de leur guide sur la santé et la sécurité au travail. Nos procédures d'audit ont démontré que les dossiers de salubrité représentent les risques particuliers les plus importants associés aux tâches de l'inspecteur. À cet effet, l'annexe 3 de la « Procédure de travail normalisée – INSP-01 – Plainte relative à la salubrité des logements » établit des exigences particulières quant aux formations et aux vaccins requis pour chaque inspecteur en urbanisme. Notre analyse démontre que des lacunes existent quant au respect de ces exigences, ce qui pourrait mettre à risque les inspecteurs en plus d'engager la responsabilité de la Ville. En contrepartie, nos observations indiquent que les bureaux des inspecteurs des deux secteurs sont sécuritaires.

4.2.3 Programme d'amélioration continue

- 35 Toute ville se doit d'avoir un programme d'amélioration continue pour ses employés afin de maintenir leurs compétences à jour face aux évolutions rapides (technologiques, réglementaires, sociales), garantir des services publics efficaces et de qualité, favoriser l'adaptation des équipes, innover, renforcer la compétitivité du milieu municipal et assurer le développement professionnel des individus, tout en répondant aux exigences légales et réglementaires ainsi qu'aux besoins de leurs citoyens. L'amélioration continue doit être un élément central d'une organisation¹³.
- 36 Nous avons constaté qu'aucun programme d'amélioration continue n'est en place au SUDD, qui soit structuré, méthodique et permanent. Cependant, la direction du SUDD établit au début de chaque année des objectifs basés en partie sur ceux de la Direction générale ainsi que sur des aspects d'amélioration continue du Service d'inspection, sans toutefois, s'appuyer sur des outils spécifiques reconnus (Kaizen, Lean, Six Sigma, Kata, etc.) afin d'identifier, de mettre en œuvre et de mesurer les changements dans un but de créer une culture orientée vers le questionnement constructif.

4.2.4 Gestion des requêtes et du programme d'inspection

- 37 Il est primordial pour un service municipal d'inspection des bâtiments de prioriser leurs interventions afin de gérer les ressources limitées face à une charge de travail importante dans un but de protéger, dans la limite de leurs pouvoirs, la santé, la sécurité et le bien-être des citoyens en traitant d'abord les dangers et les risques imminents.
- 38 Pour ce qui est du Service d'inspection, les requêtes sont priorisées en trois catégories. Les priorités N°1 doivent être prises en charge dans les 7 jours, les priorités N°2 doivent l'être dans les 25 jours tandis que les priorités N°3 doivent l'être dans les 90 jours. Cette priorisation est faite lors de la création d'une requête en fonction d'un outil développé par le SUDD et mis à la disposition de l'agent technique à l'information. Cette priorité est validée, par la suite, par les responsables – Inspection avant leur attribution à un inspecteur.
- 39 De façon générale, la priorisation, la planification ainsi que la répartition des requêtes sont bien maîtrisées. Toutefois, pour ce qui est du traitement des requêtes en temps opportun, 30 % des requêtes analysées ne respectent pas les délais de prise en charge fixés par le SUDD. Bien que

13 Adapté : Banque de développement du Canada (2003), *Optimiser vos processus d'affaires : Un guide pour les entrepreneurs* p. 11. bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/guides/ameliorer-processus-affaire.

ce sujet soit abordé pendant les réunions d'équipe, le Service d'inspection devrait s'assurer de faire des rappels périodiques. Afin d'offrir un meilleur service aux citoyens, le Service d'inspection aurait ainsi avantage à minimiser le taux de requêtes qui ne respectent pas les délais fixés en instaurant une cible à cet effet tout en y ajoutant un mécanisme de rappel avant la fin de l'échéance des délais de prise en charge.

- 40 De plus, l'analyse des dossiers du programme d'inspection nous démontre que dans la majorité des cas, les inspections ne sont pas bien coordonnées avec la réalisation des travaux qui requièrent celles-ci. Ce phénomène est d'autant plus préoccupant pour les dossiers d'inspection des nouvelles piscines résidentielles qui ne sont coordonnés avec les travaux que dans 20 % des cas analysés. Un tel manque de coordination vient non seulement rendre plus difficile et dispendieux les correctifs nécessaires lorsqu'il y a des non-conformités détectées quand les travaux sont complétés, mais peut également avoir comme conséquence significative de mettre à risque le voisinage et la responsabilité de la Ville. Toutefois, cette lacune pourrait être résolue par une meilleure collaboration entre le Service de l'inspection et le service responsable de l'émission des permis et certificats.
- 41 Finalement, nous avons répertorié 121 requêtes orphelines (non assignées à un inspecteur en poste et dont la prise en charge est hors délai) sur 6 985 (43 en 2024 et 78 en 2025), représentant 1,7 % des requêtes totales. De ces 121 requêtes orphelines, 46 sont devenues orphelines à la suite du départ d'un inspecteur (requêtes n'ayant pas été attribuées à un autre inspecteur) et 75 sont devenues orphelines, car elles ont été déposées dans un « bassin commun » plutôt que d'être attribuées directement à un inspecteur (requêtes ayant une priorité N° 3). Cette constatation pourrait avoir un impact sur la qualité du service aux citoyens. Néanmoins, cette lacune pourrait être résolue en identifiant un responsable chargé du transfert des requêtes lors d'une absence prolongée ou du départ d'un employé et en instaurant un mécanisme de suivi afin d'assigner les requêtes se trouvant dans le « bassin commun » à un inspecteur avant la fin du délai de prise en charge maximal fixé.

4.2.5 Gestion des dossiers d'inspection

- 42 Une ville se doit de faire des inspections rigoureuses des bâtiments afin de maintenir la sécurité publique (prévenir des effondrements, des incendies, etc.), assurer la conformité aux règlements (urbanisme, construction, etc.) et maintenir une bonne qualité de vie pour ses citoyens (salubrité, bruit, etc.). Ainsi, les dossiers d'inspection doivent être complets, bien documentés et étoffés.
- 43 De façon générale, l'analyse des différents échantillonnages a démontré que les inspections des bâtiments ne sont pas continûment assez rigoureuses, que les suivis des dossiers ne sont pas toujours complets et que ceux faisant état de non-conformités ne sont pas suffisamment documentés ni étoffés. Les lacunes observées sont attribuables, en grande partie, à un processus d'inspection peu structuré qui laisse place à de l'improvisation de la part des inspecteurs. La mise en place d'outils de travail (ex. grilles d'inspection) réglerait ce problème. De plus, les inspecteurs n'ont pas l'habitude de faire référence aux procéduriers en précisant dans leurs suivis d'inspection, par exemple, le niveau d'accumulation (niveaux 1, 2 ou 3 mentionnés dans le procédurier INSP-01) ou encore le niveau de manque d'entretien (niveaux 1, 2 ou 3 mentionnés dans le procédurier INSP-02) en fonction de leurs observations. Nous avons également observé dans certains dossiers qu'un inspecteur énumère des non-conformités, sans pour autant

identifier la ou les causes ayant provoquée(s) ces non-conformités, ce qui peut avoir pour conséquence des travaux correctifs de nature esthétique non pérenne (afin de masquer un problème plutôt que de le corriger).

- 44 Pour ce qui est des dossiers judiciairisés, des lacunes pouvant entraîner des répercussions sur d'éventuels jugements ont été observées, car ces derniers ne sont pas toujours suffisamment documentés. Toutefois, l'ajout du poste d'Inspecteur en urbanisme au contrôle qualité devrait avoir comme résultat de remédier à cette problématique. En effet, une des responsabilités de ce dernier stipulées dans la description d'emploi est de « s'assurer que les rapports d'infraction produits par l'équipe d'inspecteurs en urbanisme soient complétés conformément aux exigences et procéder aux corrections, s'il y a lieu¹⁴. »
- 45 De plus, les entrevues réalisées avec les inspecteurs ainsi qu'avec leurs gestionnaires ont relevé des irritants quant au recours au « constat au long¹⁵ » imposé. Bien que la création du nouveau poste d'Inspecteur en urbanisme au contrôle qualité devrait favoriser une collaboration interservices plus optimale, le recours au « constat court¹⁶ » plutôt qu'au « constat au long » doit, à notre avis, être reconsidéré. En effet, cette façon de faire alourdit la judiciarisation du dossier et est sans aucun doute efficace, mais est loin d'être efficiente. Il faut garder en tête que l'objectif premier du constat d'infraction est de dissuader un contrevenant de poursuivre son inaction dans un but que soit entrepris, le plus rapidement possible, des travaux visant la conformité. En conséquence, le recours au « constat court » jusqu'à la fin de la période de migration des appareils automatisés de rédaction de constats nous apparaît justifié.

Recommandation au SUDD

AP2502-04 Revoir les procéduriers existants afin de s'assurer que les responsabilités des inspecteurs sont bien documentées.

Plan d'action et échéancier du SUDD

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Valider la description d'emploi afin de s'assurer qu'elle reflète adéquatement les responsabilités liées à l'inspection;
- Clarifier et documenter les responsabilités dans les procéduriers;
- Intégrer ces responsabilités dans les outils de formation et le processus d'intégration des nouveaux employés.

Échéancier : 31 mars 2027

14 Description d'emploi : UDD-BLC-155 Inspecteur(trice) en urbanisme au contrôle de qualité.

15 Dans le cadre de ce rapport, on entend par « constat au long » : Un constat d'infraction rédigé à l'aide d'outils informatiques nécessitant obligatoirement l'intervention des Services juridiques et devant être signifié par huissier.

16 Dans le cadre de ce rapport, on entend par « constat court » : Un constat d'infraction portatif manuscrit pouvant être signifié en main propre par l'inspecteur lors de la constatation d'une infraction.

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-05 Analyser et mettre en place des mécanismes d'amélioration des méthodes de travail visant à optimiser le processus d'inspection des bâtiments en éliminant les tâches administratives à faible valeur ajoutée tout en mettant à profit les nouvelles technologies comme l'intelligence artificielle.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Cartographier le processus actuel, identifier les tâches à faible valeur ajoutée et tenir un atelier d'optimisation des méthodes de travail;
- Mettre en œuvre les mesures d'optimisation retenues et évaluer les gains, incluant l'intégration pertinente de nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle.

Échéancier : 31 mars 2027

AP2502-06 Déterminer et documenter dans quelles situations un inspecteur doit être accompagné d'un collègue pour procéder à une inspection.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier et préciser les situations nécessitant l'accompagnement d'un inspecteur par un collègue (du même service ou d'un autre service);
- Formaliser ces situations dans un procédurier et en assurer l'application uniforme.

Échéancier : 31 juillet 2026

AP2502-07 Assurer un suivi périodique du respect des exigences de l'annexe 3 de la « Procédure de travail normalisée – INSP-01 – Plainte relative à la salubrité des logements ».

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réviser et confirmer les exigences de l'annexe 3 de la procédure INSP-01;
- Mettre en place un mécanisme de suivi périodique de la conformité à ces exigences, incluant la désignation d'un responsable.

Échéancier : 30 septembre 2026

AP2502-08 Mettre en place un mécanisme d'amélioration continue visant à optimiser le processus d'inspection des bâtiments ainsi que ses services afférents en créant une culture orientée vers le questionnement constructif afin d'accroître l'efficacité et l'efficience des opérations ainsi que la satisfaction des citoyens.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir le cadre, les objectifs et l'approche d'amélioration continue du processus d'inspection;
- Mettre en place des ateliers structurés d'amélioration continue sur une base périodique;
- Mettre en place et maintenir un registre des irritants, des pistes de solution et des améliorations.

Échéancier : 31 mars 2028

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-09 Instaurer des indicateurs de performance visant le respect des délais de prise en charge des inspections et des requêtes en y fixant des cibles appropriées et mettre en place un mécanisme de rappel avant la fin de l'échéance du délai de prise en charge des requêtes.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir les indicateurs de performance, les cibles associées et les responsabilités de suivi pour les délais de prise en charge des inspections et des requêtes;
- Mettre en place un mécanisme de rappel avant l'échéance des délais de prise en charge;
- Développer un tableau de bord dynamique intégrant les indicateurs de suivi des délais;
- Mettre en place un mécanisme de suivi périodique des résultats et d'ajustement des pratiques.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2502-10 Instaurer un mécanisme de collaboration entre le Service d'inspection et le service responsable de l'émission des permis et certificats afin de s'assurer de mieux coordonner les inspections faisant suite à l'émission d'un permis ou d'un certificat.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier les cibles d'inspection par type de permis et de certificat dans le cadre d'un programme de suivi de conformité;
- Mettre en place des mécanismes d'arrimage et de coordination des priorités entre les équipes d'inspection et des permis.

Échéancier : 31 juillet 2026

AP2502-11 Identifier un responsable chargé du transfert des requêtes lors d'une absence prolongée ou du départ d'un employé.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Désigner et officialiser un responsable du transfert des requêtes en cas d'absence prolongée ou de départ d'un employé;
- Mettre en place un plan de contingence en cas d'absence du responsable désigné, incluant les modalités de remplacement, les priorités et les cibles de traitement.

Échéancier : 31 mars 2027

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-12 Compléter les procédures concernant la documentation complète des dossiers d'inspection.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir les exigences d'information aux dossiers;
- Établir un cadre de rédaction des avis d'infraction et des rapports d'infraction afin d'harmoniser les pratiques.

Échéancier : 30 juin 2027

AP2502-13 Renforcer le processus de contrôle de la qualité dans le but de s'assurer que les inspections des bâtiments sont rigoureuses, les dossiers de suivi sont complets et ceux faisant état de non-conformités sont suffisamment documentés et étoffés en assurant que les inspecteurs identifient la ou les causes ayant provoquée(s) les non-conformités.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir les critères et les modalités du contrôle de la qualité applicables aux inspections et à la documentation des dossiers;
- Structurer et déployer un programme d'assurance qualité avec la révision régulière des procédures de montage des dossiers;
- Mettre en place un mécanisme de suivi et d'amélioration continue afin de réaligner en cas d'écarts.

Échéancier : 30 juin 2026

AP2502-14 Permettre au Service d'inspection le recours aux « constats courts » manuscrits, et ce, jusqu'à la fin de la période de migration des appareils automatisés de rédaction de constats.

Nous évaluerons l'opportunité avec les services concernés.

Échéancier : 30 juin 2026

AP2502-15 Renforcer la collaboration et la communication interservices afin de s'assurer d'une validation préventive des dossiers judiciairisés, d'une standardisation des libellés des infractions les plus souvent utilisés et de convenir d'une procédure standardisée afin de mener à bien les poursuites intentées.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier les enjeux actuels de judiciairisation;
- Standardiser les libellés d'infractions courantes;
- Mettre en place un mécanisme de validation préventive des dossiers judiciairisés;
- Formaliser et diffuser la procédure interservices.

Échéancier : 31 mars 2027

4.3 Outils et systèmes

- 46 La technologie aide les intervenants d'un processus à accomplir certaines tâches et à automatiser d'autres. Les logiciels peuvent améliorer les processus d'affaires¹⁷, notamment en éliminant le cloisonnement de l'information et en rendant l'information pertinente disponible en temps opportun. Selon *The Institute of Management Sciences*, la qualité d'un système d'information s'évalue, entre autres, par la qualité de l'information qu'il contient ou qu'il permet d'extraire¹⁸. L'adhésion des utilisateurs ainsi que la rigueur avec laquelle ils utilisent les différentes fonctionnalités des logiciels sont directement proportionnelles à leur performance. « La productivité des services publics est plus que nécessaire. L'efficacité et l'efficience de l'administration publique nécessitent l'utilisation des meilleurs outils de gestion possible¹⁹. »
- 47 De façon générale, les outils mis à la disposition des inspecteurs permettent une standardisation des inspections en fonction des différents types de permis, de certificats et de requêtes. Toutefois, un manque de standardisation quant à la méthodologie de travail des inspecteurs et à la saisie des informations relatives aux suivis a été observé, et ce, plus particulièrement au niveau des dossiers relatifs au programme d'inspection, ce qui pourrait entraîner des conséquences notables sur l'efficacité et l'efficience du processus d'inspection. De plus, malgré le fait que certains mécanismes soient mis à la disposition des inspecteurs afin de les accompagner dans leur travail, nous avons noté que des outils de travail servant à standardiser les inspections présentaient certaines lacunes, ce qui pourrait engager la responsabilité de la Ville en cas de poursuites. Selon les bonnes pratiques en la matière, des outils d'analyse comme les grilles d'inspection pourraient pallier cette lacune. Par ailleurs, le fait que le territoire soit divisé en deux secteurs gérés distinctement fait en sorte d'amplifier la problématique liée au manque de standardisation des façons de faire des inspecteurs, notamment au niveau de la documentation de référence. En effet, chaque secteur a son propre dossier commun de références qui ne contient pas nécessairement la même information.
- 48 Le logiciel « Accès-Territoire » de la firme PG Solutions supporte les inspecteurs dans toutes les étapes de suivi de leurs interventions. Ce logiciel permet aux municipalités de gérer les informations des citoyens en relation avec les services municipaux. Il peut comprendre jusqu'à cinq différents modules dont : « Dossier central » (information relative à un immeuble), « Multimédia » (tous types de données et documents multimédias à des dossiers), « Permis » (demandes de permis et certificats), « Qualité des services » (demandes de plaintes, de requêtes externes et internes, ainsi que les demandes d'information) et « Mobilité » (autonomie à distance à l'aide d'une tablette en main).
- 49 Bien que certains usagers soient d'avis que ce logiciel est efficace, nos observations ont démontré que son efficacité pourrait être accrue si de nombreuses manipulations requises pour certaines tâches pouvaient être évitées, rendant de surcroît son utilisation inefficace et source d'erreurs potentielles. De plus, le logiciel n'est pas utilisé à sa pleine capacité. À cet

17 Adapté de : Banque de développement du Canada, *L'achat d'un système de planification des ressources de l'entreprise (ERP)*, p. 3. [bdc.ca/globalassets/digizuite/35618-guide-achat-systeme-erp.pdf](https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/35618-guide-achat-systeme-erp.pdf).

18 Adapté de: The Institute of Management Sciences (1992), *Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable*, p. 64.

19 *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2014), p. 4, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf.

effet, une optimisation de l'utilisation de ce logiciel devrait être envisagée pour la rédaction des lettres adressées aux propriétaires d'immeuble. Par ailleurs, l'amélioration de la fonctionnalité des volets « Avis d'infraction²⁰ » et « Rapport d'infraction²¹ » devrait être envisagée afin de permettre d'adresser plus d'un élément de non-conformité à la fois lors d'une même inspection.

- 50 Pour faire le suivi des dossiers de son programme d'inspection, le Service d'inspection saisit l'information dans le module « Qualité des services », déjà utilisé pour le traitement des requêtes plutôt que d'utiliser le module « Permis » servant à l'émission des permis et des certificats. La raison évoquée pour justifier ce choix est qu'il serait plus facile d'extraire des statistiques lorsqu'on utilise un seul module. Non seulement cette façon de faire implique du travail additionnel afin de créer de nouvelles requêtes pour ces dossiers d'inspection, elle a aussi comme inconvénient de diluer l'information pertinente pouvant se trouver dans le dossier ayant servi à émettre le permis (notes, plans, exigences, grille d'analyse, etc.).
- 51 De plus, bien que ce logiciel soit bien intégré au sein du Service d'inspection, il n'en est pas de même pour tous les autres services collaborant avec ce dernier. Par exemple, le CANU (le 311) utilise un logiciel distinct afin d'enregistrer l'ensemble des requêtes des citoyens pour tous les services de la Ville, ce qui cause un dédoublement de tâches ainsi qu'un manque d'information en temps réel lorsqu'un citoyen rappelle afin de s'enquérir de l'évolution de son dossier. De plus, d'autres services collaborant avec le Service de l'inspection n'utilisent pas « Accès-Territoire » ou encore, ne l'alimentent pas nécessairement à la hauteur des attentes des inspecteurs. Il en résulte un manque d'efficacité et des difficultés à faire des suivis efficaces.

Recommandation au SUDD

AP2502-16 Développer des grilles d'inspection et instaurer une vigie aléatoire structurée et documentée des dossiers d'inspection.

Plan d'action et échéancier du SUDD

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Identifier et définir les grilles d'inspection requises en fonction des types d'inspections et des risques associés;
- Déployer des grilles d'inspection standardisées pour les sujets critiques en priorité;
- Instaurer un mécanisme de vigie aléatoire structuré et documenté, incluant la désignation d'un responsable.

Échéancier : 30 juin 2027

20 Dans le cadre de ce rapport, le volet « Avis d'infraction » sert à générer une notification écrite du Service d'inspection informant une personne, un propriétaire d'immeuble ou une entité légale qu'elle a enfreint une loi ou un règlement.

21 Dans le cadre de ce rapport, le volet « Rapport d'infraction » sert à générer un rapport légal décrivant les non-conformités observées (les faits) en fonction des exigences réglementaires et servant de preuve du non-respect d'une loi ou d'un règlement.

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-17 Uniformiser les dossiers communs de référence pour l'ensemble des secteurs.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réaliser un inventaire des outils de référence existants utilisés par les différents secteurs;
- Centraliser et harmoniser les outils de référence communs afin d'en assurer une utilisation uniforme.

Échéancier : 31 mars 2027

AP2502-18 Évaluer l'adéquation du logiciel « Accès-Territoire » avec les besoins du Service d'inspection et apporter les correctifs manuels ou systémiques requis.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Documenter et préciser les besoins de l'inspection, ainsi que les enjeux liés à l'utilisation des outils technologiques actuels;
- Analyser la pertinence des outils technologiques et déterminer la solution la plus appropriée, en fonction des besoins identifiés et des opportunités d'optimisation;
- Intégrer les besoins du Service d'inspection dans les outils existants ou dans toute solution systémique retenue, et assurer le suivi de leur mise en œuvre.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2502-19 Évaluer la possibilité de donner accès aux employés du CANU et aux autres services pertinents à certains modules du logiciel « Accès-Territoire » (en mode lecture seulement) tout en s'assurant que chaque collaborateur l'alimente adéquatement.

Nous évaluerons la pertinence de la recommandation, les modalités d'accès au système pour les partenaires ainsi que les conditions d'utilisation, en tenant compte des exigences de protection des données.

Échéancier : 31 juillet 2026

4.4 Orientations, indicateurs, objectifs et cibles

- 52 Les organisations doivent avoir des orientations claires afin de conjuguer les efforts de ses équipes vers un but commun, guider la prise de décisions stratégiques, motiver les employés en donnant un sens à leur travail, et assurer la cohésion ainsi que la performance globale. Sans orientations claires, le Service d'inspection risque de dériver, de disperser ses ressources et de ne pas atteindre ses objectifs à long terme, et ce, pour les équipes, les partenaires, les collaborateurs ou encore les citoyens.
- 53 « La pertinence d'utiliser des tableaux de bord et des indicateurs n'est plus à démontrer²². » En effet, une organisation ne peut pas gérer adéquatement ce qu'elle ne mesure pas. Elle ne peut pas, non plus, réagir à des mesures pour lesquelles elle n'assure pas de suivi. « La mesure d'indicateurs constitue un élément indispensable pour la totalité des nouvelles approches de gestion, que ce soit la réflexion stratégique sur la mission et les objectifs, le virage clientèle, la gestion par les résultats, la réingénierie des processus et l'amélioration continue, le balisage ou l'étalonnage (le benchmarking), l'évaluation de programme, etc. En effet, toutes ces approches nécessitent des mesures, des indicateurs, autant pour le suivi de l'implantation de l'approche elle-même que pour l'évaluation de ses retombées sur le fonctionnement courant et la performance de l'organisation²³. » On entend par indicateur : « Toute mesure significative, relative ou non, utilisée pour apprécier les résultats obtenus, l'utilisation des ressources, l'état d'avancement des travaux ou le contexte externe²⁴. »
- 54 La mesure de la performance aide à comprendre et à communiquer la progression vers un objectif, de même qu'à ajuster la stratégie au besoin. Dans une municipalité, la définition de la performance doit prendre en compte les attentes des citoyens, de même que les mesures d'évaluation des résultats afin d'assurer un contrôle des coûts, l'utilisation optimale des ressources ainsi que l'amélioration de l'efficacité des processus en place. Le choix des indicateurs et des outils de mesure de la performance doit être réalisé avec la collaboration des intervenants afin de tenir compte de leurs préoccupations et besoins de gestion.
- 55 Les orientations du Service d'inspection ne sont pas clairement définies, ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques en la matière. De plus, bien que les gestionnaires communiquent au début de chaque année aux inspecteurs des objectifs, les cibles à atteindre qui devraient les guider demeurent floues. Elles ne sont pas toujours clairement définies ou divulguées afin de ne pas mettre une pression indue sur les inspecteurs et réduire ainsi la qualité de leur travail. « Lorsqu'elle est réalisée de façon régulière, dynamique et respectueuse, la rétroaction sur l'atteinte des objectifs et la réalisation des attentes entraîne plusieurs avantages, et ce, pour toutes les personnes concernées. Cette démarche permet notamment de mobiliser l'ensemble du personnel dans la mise en œuvre du cadre de gestion axée sur les résultats²⁵. » Afin de résoudre cette problématique, la direction du SUDD devrait prévoir un minimum de deux rencontres

22 Voyer P. (2009), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance* (2^e édition). Presses de l'Université du Québec. p. 7, (adapté de Kaplan et Norton, 1996).

23 *Ibid.*, p. 25.

24 *Guide sur les indicateurs*, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2003), p. 6, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.

25 Secrétaire du Conseil du trésor (2014), *Guide sur la gestion axée sur les résultats*, p. 13, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf.

annuelles avec les inspecteurs et les gestionnaires du service afin de discuter des orientations et des indicateurs qui en découlent ainsi que des objectifs et de leurs cibles. Ces rencontres pourraient être coordonnées avec celles dédiées au PACTE.

- 56 Il est à noter qu'avant 2022, aucune inspection des permis et des certificats émis n'était effectuée à la Ville. Cette pratique a débuté avec la mise en place d'un programme d'inspection, ce qui correspond, sur le fond, aux bonnes pratiques reconnues en la matière. Toutefois, malgré cette initiative du SUDD, nous avons constaté que les résultats escomptés ne sont pas au rendez-vous. En effet, les cibles²⁶ établies annuellement pour les différents volets sont rarement rencontrées, car le traitement des requêtes est priorisé au détriment de ce programme d'inspection. De plus, il est important de préciser que les cibles du programme d'inspection sont établies en fonction du nombre d'interventions et non en fonction du nombre de dossiers. Bien que cette façon de faire donne une idée plus juste de la charge de travail pouvant en découler, elle ne reflète pas le nombre de dossiers inspectés par rapport au nombre de permis émis pour chacun de ces volets (car un même dossier peut être inspecté plus d'une fois). Les bonnes pratiques préconiseraient que ces deux aspects soient pris en considération dans l'établissement des cibles.
- 57 De plus, pour ce qui est du Service d'inspection, il existe deux outils de mesure de la performance comprenant très peu d'indicateurs, soit le PACTE et la reddition de comptes à l'aide du logiciel « Accès-Territoire ».
- 58 Le PACTE ne peut permettre de superviser les activités d'inspection, d'en assurer l'efficacité et de les améliorer puisque sa principale utilité est entre autres d'encadrer la performance des employés et de guider leur développement professionnel. De plus, en l'état, le PACTE ne respecte pas les bonnes pratiques en matière de méthode de suivi de la performance des employés qui prônent la définition d'objectifs clairs permettant une surveillance appropriée (« SMART » : spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis). Pour le Service d'inspection, cette lacune pourrait entraîner des conséquences sur sa redevabilité, son amélioration continue, sa conformité légale, sa réactivité ainsi que sur l'aide à la décision. Pour ce qui est du logiciel « Accès-Territoire », ce dernier permet, dans une certaine mesure, de superviser les activités d'inspection et d'en évaluer l'efficacité. Toutefois, pour ce faire, il est essentiel d'établir des indicateurs pertinents afin de mettre en place les mesures nécessaires dans le but d'obtenir des données fiables, ce qui n'est pas nécessairement le cas présentement.
- 59 Pour ce qui est des requêtes, il n'y a qu'un seul indicateur présentement en place, qui est une cible établie au début de chaque année (nombre moyen d'inspections par inspecteur par année). Bien que cet indicateur soit pertinent, il ne peut à lui seul permettre de superviser les activités d'inspection, d'en évaluer l'efficacité et de les améliorer.
- 60 Finalement, les cibles du programme d'inspection ne devraient pas être établies en nombre absolu, mais devraient plutôt représenter un pourcentage des permis émis en fonction du risque associé à chacun des types de permis ou de certificat. De plus, ces cibles devraient être revues périodiquement et leur atteinte mesurée de façon récurrente.
- 61 Concrètement, ces lacunes observées pourraient nuire grandement à la démarche d'amélioration de l'efficacité et de l'efficience du processus d'inspection.

26 Dans le cadre de ce rapport, on entend par « cibles » : Le niveau, la hauteur du résultat attendu par rapport à une unité de mesure, l'étalon de l'indicateur choisi. *Guide sur les indicateurs*, Secrétariat du Conseil du trésor du Québec (2003), p. 12, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-20 Élaborer, diffuser périodiquement aux employés et assurer le suivi périodique d'un plan décrivant les orientations du service, les attentes de la direction et les cibles et objectifs pour les principales étapes du processus d'inspection, définis selon les bonnes pratiques.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Formaliser et mettre à jour le cadre existant décrivant les orientations du service, les attentes de la direction ainsi que les cibles et objectifs du processus d'inspection, en cohérence avec les bonnes pratiques;
- Diffuser ce plan auprès des employés, en s'appuyant sur les mécanismes de communication en place;
- Mettre en place un mécanisme de suivi périodique avec les équipes, notamment lors des rencontres, afin de mesurer l'atteinte des objectifs et ajuster les actions au besoin.

Échéancier : 31 octobre 2026

AP2502-21 Pour chacun des volets du programme d'inspection, établir des cibles qui permettent d'évaluer la corrélation entre le nombre de dossiers inspectés et de permis émis.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir des cibles par volet d'inspection;
- Intégrer les cibles au tableau de bord dynamique.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2502-22 Revoir le PACTE (Programme d'appréciation de la contribution du travail de l'employé) afin d'y intégrer des objectifs « SMART » (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporellement définis).

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Former les gestionnaires à la formulation des objectifs du PACTE selon l'approche SMART;
- Assurer une compréhension commune, auprès des employés, de ce qu'est un objectif SMART;
- Intégrer des objectifs SMART au PACTE dans sa forme actuelle;
- Poursuivre la modernisation du PACTE en collaboration avec les ressources humaines.

Échéancier : 31 décembre 2028

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-23 Mettre en place un mécanisme périodique de surveillance des méthodes de travail et instaurer de nouveaux indicateurs pertinents permettant de mieux superviser les activités d'inspection, d'en évaluer l'efficacité et de les améliorer. Pour chacun de ces indicateurs, établir des cibles ambitieuses permettant d'améliorer les résultats et de suivre les progrès périodiquement.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir et structurer les indicateurs de performance, incluant l'identification d'indicateurs pertinents, l'établissement de cibles ambitieuses;
- Déployer un mécanisme structuré de suivi périodique, incluant la mise en place d'un tableau de bord de suivi, la définition d'une fréquence de suivi (mensuelle/trimestrielle) et l'attribution des rôles et responsabilités pour l'analyse et la reddition de comptes;
- Mettre en œuvre une boucle d'amélioration continue, incluant l'analyse des écarts, la tenue de rencontres de suivi, l'identification d'actions correctives et l'ajustement des pratiques en fonction des résultats.

Échéancier : 31 décembre 2027

4.5 Reddition de comptes

- 62 La nécessité de la reddition de comptes réside dans l'établissement de la transparence, de la responsabilité et de la confiance, en permettant aux parties prenantes de vérifier l'utilisation des ressources, la conformité des actions et l'atteinte des objectifs. « L'évaluation permet non seulement de voir quelles activités ont causé des problèmes, mais aussi de corriger la situation dans sa démarche de gestion axée sur les résultats²⁷. »
- 63 Afin de mesurer la performance liée aux inspections des bâtiments, le Service d'inspection produit mensuellement une reddition de comptes qui est constituée de statistiques relatives au nombre d'interventions effectuées par les inspecteurs en fonction des différents types de requête. Cette reddition de comptes est présentée au Chef de service – Inspection ainsi qu'au Directeur adjoint. Bien que ces statistiques soient pertinentes, elles ne peuvent, à elles seules, assurer la conformité du travail des inspecteurs. De plus, le SUDD ne présente pas systématiquement de reddition de comptes à la Direction générale ou encore au conseil municipal, ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques en matière de transparence.
- 64 Le manque de standardisation des inspections en fonction de leurs particularités, mentionné à la section 4.3 se reflète également dans la création de requêtes par le Service d'inspection visant le programme d'inspection, ce qui rend difficile toute reddition de comptes. L'utilisation d'un champ

27 Secrétaire du Conseil du trésor (2014), *Guide sur la gestion axée sur les résultats*. p. 30, tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/GuideGestionAxeResultat.pdf.

unique du logiciel « Accès-Territoire » et le développement et l'utilisation de grilles d'inspection pour chaque type de requêtes et volet du programme d'inspection devrait permettre de combler ces lacunes.

- 65 Ces façons de faire allant à l'encontre des bonnes pratiques en la matière, il nous apparaît essentiel d'identifier un responsable chargé de la surveillance et de l'application du processus d'inspection des bâtiments ainsi que de la surveillance de sa reddition de comptes. En effet, identifier un gestionnaire responsable à cet effet est crucial afin de garantir à l'administration la conformité aux règlements d'urbanisme, assurer la sécurité publique, et maintenir la qualité de vie des citoyens. Afin d'y parvenir, ce responsable devra s'assurer de la mise en place d'une reddition de comptes mensuelle visant à démontrer la transparence et la saine gestion du processus d'inspection des bâtiments en y définissant son contenu, son format ainsi que les directives applicables. Il devra également s'assurer du développement des outils de contrôle de la qualité en conséquence.
- 66 Finalement, nos entrevues ont révélé que les responsables – Inspection des deux secteurs feraient des vérifications ponctuelles afin de s'assurer de la conformité du travail des inspecteurs sans toutefois documenter leurs interventions. Les correctifs ou ajustements demandés résultant de ce travail semblent donc être basés sur des perceptions plutôt que sur des faits. Cette façon de faire ne respecte pas les bonnes pratiques en la matière, car elle ne permet pas d'assurer la traçabilité, la continuité et la qualité des interventions et ne peut servir de preuve de réalisation. « Les processus sont généralement établis sans grande planification consciente. Il en résulte des activités informelles et non documentées qui sont souvent inutiles, ce qui ajoute aux coûts et à la complexité sans créer de valeur pour vos clients²⁸. »

Recommandation au SUDD

- AP2502-24** Identifier un responsable chargé de :
- La surveillance de la performance du processus d'inspection des bâtiments ainsi que de sa reddition de comptes;
 - L'application conforme du processus d'inspection des bâtiments.

Plan d'action et échéancier du SUDD

- Nous mettrons en place les mesures suivantes :
- Clarifier et formaliser le rôle et les responsabilités existants liés à la surveillance de la performance et à l'application conforme du processus d'inspection des bâtiments, incluant les attentes en matière de reddition de comptes;
 - Désigner formellement un responsable et officialiser son mandat, incluant la clarification des responsabilités, l'intégration dans la structure organisationnelle et la communication auprès des équipes.

Échéancier : 30 septembre 2027

28 Banque de développement du Canada. (2003), *Optimisez vos processus d'affaires : Un guide pour les entrepreneurs*, p. 4. bdc.ca/fr/articles-outils/boite-outils-entrepreneur/guides/ameliorer-processus-affaire.

Recommandation au SUDD

Plan d'action et échéancier du SUDD

AP2502-25 Mettre en place une reddition de comptes périodique du processus d'inspection des bâtiments en y définissant le contenu, le format ainsi que les directives applicables.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Définir un cadre de reddition de comptes incluant indicateurs clés, cibles, format standardisé et fréquence;
- Produire et présenter la reddition de compte périodique, avec suivi des écarts et ajustements des pratiques.

Échéancier : 31 décembre 2027

AP2502-26 Utiliser une méthode uniforme pour documenter les inspections dans le logiciel « Accès-Territoire » ainsi que les interventions ponctuelles faites par les responsables – Inspection afin de s'assurer de la conformité du travail des inspecteurs.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Formaliser une méthode uniforme de documentation des inspections et des interventions dans le logiciel actuel;
- Mettre en place un mécanisme de vérification aléatoire de la conformité du travail des inspecteurs;
- Intégrer ce mécanisme aux procéduriers et aux outils de suivi, et en assurer l'application uniforme.

Échéancier : 30 juin 2027

4.6 Ressources humaines

4.6.1 Programme de formation continue

- 67 Toute organisation a intérêt à s'assurer du maintien des connaissances et du développement des compétences nécessaires de son personnel²⁹. Étant donné que le processus d'inspection des bâtiments est complexe et requiert de nombreuses compétences et connaissances, un programme de formation continue doit être en place afin de s'assurer du maintien et du développement des inspecteurs en urbanisme ainsi que de leurs gestionnaires. L'analyse de besoins de formation constitue une étape cruciale pour combler l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée³⁰. L'absence de programme de formation continue pour une organisation peut entraîner une baisse de la productivité, une augmentation du taux de roulement du personnel, une diminution de l'engagement des employés et une incapacité à s'adapter aux évolutions technologiques. « Et si on ajustait nos processus de dotation et d'intégration pour y

29 Adapté : Institut national de santé publique du Québec (2008), *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation – Volet formation continue*, p. 8. inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/800_cadre_de_reference.pdf.

30 *Ibid.*, p. 5.

inclure des programmes de développement des compétences avant de commencer un emploi et tout au long de celui-ci ³¹? »

- 68 Bien que la Ville ait mis en place une offre de services en apprentissage et développement destinée aux employés (Accueil et intégration, Formations organisationnelles, Mentorat, Codéveloppement, Gestion des talents et un programme d'aide financière aux études), nous avons constaté qu'un programme de formation continue structuré et adapté aux besoins des inspecteurs en urbanisme et de leurs gestionnaires demeure absent, ce qui met à risque le maintien des connaissances et du développement des compétences nécessaires pour les inspecteurs en urbanisme et leurs gestionnaires.
- 69 Toutefois, l'accueil et l'intégration des nouveaux employés mis en place par le Service des ressources humaines sont un pas dans la bonne direction. Pour ce qui est de l'accueil et de l'intégration des nouveaux employés au sein du Service d'inspection, cette initiative n'est malheureusement pas suffisamment organisée et laisse place à la créativité des formateurs en fonction des aléas du moment.
- 70 Au moment de notre analyse, le nombre de dossiers en traitement par inspecteur variait entre 30 et 80 selon le cas et les inspecteurs interrogés ont tous mentionné qu'ils avaient l'impression de perdre le contrôle de leurs dossiers lorsque leur nombre respectif de dossiers en traitement augmente. À titre indicatif, en fonction des bonnes pratiques en la matière, ce nombre critique devrait osciller autour de 150 dossiers par inspecteur. Cette difficulté, pour les inspecteurs, à gérer plus de dossiers en même temps, illustre des lacunes qui pourraient se résorber à l'aide de coaching et de formation appropriée.
- 71 Lors de nos entrevues avec les inspecteurs, plusieurs d'entre eux ont mentionné un manque de formation sur le Code de construction du Québec. Qui plus est, nos vérifications ont démontré que les inspecteurs n'avaient pas nécessairement leur carte de compétence « Santé et sécurité générale sur les chantiers de construction », ce qui pourrait aller à l'encontre des exigences requises pour un inspecteur municipal concernant l'inspection des chantiers.

4.6.2 Pénurie de main-d'œuvre et rétention de personnel

- 72 Le contexte actuel de rareté jumelé aux difficultés lié à la rétention du personnel est un phénomène qui touche l'ensemble des services de la Ville. Ce phénomène n'est toutefois pas limité qu'aux municipalités. « La pénurie de main-d'œuvre au Québec et la rétention du personnel sont actuellement au cœur des préoccupations des dirigeants et des gestionnaires. L'enjeu est de taille, notamment lorsqu'on tient compte des coûts associés au roulement des effectifs (embauche, intégration, formation)³². »
- 73 Le Service de l'inspection ne semble pas être particulièrement touché par ces préoccupations. La raison première justifiant ce paradoxe serait liée au fait que le poste d'inspecteur en urbanisme

31 Revue Gestion HEC Montréal, *La solution à la pénurie de main-d'œuvre passe par une stratégie de développement des compétences*, revuegestion.ca/la-solution-a-la-penurie-de-main-d-oeuvre-passe-par-une-strategie-de-developpement-des-competences.

32 Revue Gestion HEC Montréal, *Fidélisation ou rétention : pourquoi vos employés restent-ils?* revuegestion.ca/fidelisation-ou-retention-pourquoi-vos-employes-restent-ils.

(classe 9) est mieux rémunéré que celui de Technicien – Information et permis (classe 8). Il est à noter que le Service d'inspection ne compte aucun poste de Technicien – Information et permis.

Recommandation au SUDD

AP2502-27 Analyser globalement les besoins organisationnels et individuels en formation des inspecteurs en urbanisme ainsi que de leurs gestionnaires en comparant les compétences et les connaissances de l'équipe.

Plan d'action et échéancier du SUDD

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Documenter et analyser les compétences et connaissances actuelles de l'équipe, en les comparant aux exigences du poste et aux bonnes pratiques du domaine;
- Identifier et prioriser les besoins de formation, tant organisationnels qu'individuels, à partir des écarts observés;
- Structurer et arrimer les actions de formation aux besoins identifiés, en cohérence avec les priorités organisationnelles et les pratiques en place.

Échéancier : 31 mars 2027

AP2502-28 Concevoir et mettre en œuvre un programme de formation continue pour les inspecteurs ainsi que pour leurs gestionnaires.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyser et consolider les besoins de formation identifiés, en cohérence avec les priorités organisationnelles et les pratiques existantes;
- Concevoir et structurer un programme de formation continue, incluant les contenus, les modalités de diffusion et les mécanismes d'évaluation;
- Déployer et assurer le suivi du programme de formation continue, incluant l'accompagnement des participants et l'ajustement du programme en fonction des résultats.

Échéancier : 30 juin 2027

5. Conclusion

Le présent audit a permis d'évaluer le fonctionnement et les principaux enjeux concernant le processus sur l'inspection des bâtiments par rapport aux critères d'évaluation suivants :

1. Les permis et les certificats ainsi que les requêtes et les plaintes sont adéquatement inspectés selon une standardisation établie et documentée des inspections en fonction des éléments critiques à considérer.

Notre travail d'audit ne nous permet pas de déterminer si les permis et certificats ainsi que les requêtes et les plaintes sont adéquatement inspectés, car le processus d'inspection ne comprend aucune standardisation établie et documentée en fonction des éléments critiques à considérer, ce qui pourrait engager la responsabilité de la Ville en cas de poursuites.

2. Un code de conduite de l'employé incluant les notions d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance est communiqué périodiquement et une stratégie est mise en place afin de minimiser les risques de fraude.

Bien qu'il existe un Code d'éthique et de déontologie à la Ville (Règlement 717-2012) incluant les notions d'intégrité, d'objectivité et d'indépendance, qui sont, en principe, divulgué spécifiquement à chaque employé en début d'année par la Direction générale, aucune stratégie particulière n'est en place afin de minimiser les risques de fraude pour les postes névralgiques tels que celui d'inspecteur en urbanisme, ce qui pourrait impacter la réputation et la stabilité de la Ville en cas de situation délicate.

3. Les règles et les pratiques en place sont claires, cohérentes et assurent que l'inspection des bâtiments est conforme aux objectifs de développement du territoire de la Ville ainsi qu'aux exigences réglementaires applicables.

Les procéduriers en place guident les inspecteurs dans leurs interventions, car ils sont clairs et cohérents. Toutefois, ils ne couvrent pas tous les aspects des divers types d'inspections et le lien avec les objectifs de développement du territoire de la Ville n'y figure pas. De plus, les pratiques mises en place ne permettent pas aux responsables – Inspection des deux secteurs de s'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables, ce qui pourrait avoir comme conséquence, en cas de poursuites, d'engager la responsabilité de la Ville.

4. Les responsabilités, les tâches et les rôles impliqués dans le processus d'inspection sont suffisamment détaillés et précis dans les descriptions d'emploi et dans les procédures.

Les principales responsabilités, tâches et rôles des inspecteurs et des gestionnaires sont détaillés et précisés dans les descriptions d'emploi et dans des procéduriers. Toutefois, pour ce qui est des inspecteurs, ces derniers ne sont pas suffisamment détaillés et précis, ce qui peut notamment avoir pour conséquence des pertes au niveau de l'efficacité et de la productivité, en plus d'accroître les risques d'erreurs et de conflits.

5. Des méthodes de travail appropriées sont utilisées par les inspecteurs et un mécanisme périodique de surveillance de la performance est mis en place afin de suivre, mesurer et évaluer l'efficacité des activités d'inspection des bâtiments.

Les méthodes de travail du Service d'inspection en place reposent, en grande partie, sur des procéduriers qui sont bien documentés. Toutefois, nos observations ont démontré que les inspecteurs consacrent beaucoup trop de temps aux tâches administratives. Ce constat démontre des failles quant aux méthodes de travail et de leur efficacité. Pour ce qui est du mécanisme périodique de surveillance de la performance, le PACTE, dans sa forme actuelle, ne peut, à lui seul, remplir la mission de suivre, de mesurer et d'évaluer l'efficacité des activités d'inspection des bâtiments, ce qui pourrait avoir des impacts pour le Service d'inspection sur sa redevabilité, son amélioration continue, sa conformité légale, sa réactivité ainsi que sur l'aide à la décision.

6. Les méthodes de travail en place ainsi que l'environnement tiennent compte des risques particuliers associés aux tâches de l'inspecteur pouvant nuire à sa santé ou à sa sécurité.

De façon générale, les méthodes de travail en place tiennent compte des risques particuliers associés aux tâches de l'inspecteur pouvant nuire à leur santé ou à leur sécurité. De plus, leur milieu de travail semble avoir un niveau de sécurité approprié. Toutefois, des lacunes ont été observées quant à l'application de l'annexe 3 de la « Procédure de travail normalisée – INSP-01 – Plainte relative à la salubrité des logements » établissant des exigences particulières quant aux formations et aux vaccins requis pour chaque inspecteur ce qui pourrait mettre à risque autant les inspecteurs que la responsabilité de la Ville.

7. Un processus d'amélioration continue visant à optimiser le processus d'inspection des bâtiments est mis en place et est respecté.

Malgré la présence de certaines initiatives, aucun processus structuré d'amélioration continue, méthodique et permanent n'existe au sein du Service d'inspection ce qui peut notamment avoir pour conséquences une perte de compétence et d'expertise organisationnelle globale ainsi qu'une diminution de l'efficacité et de la qualité des services aux citoyens.

8. Les dossiers d'inspection des bâtiments sont priorisés, planifiés, répartis et traités en temps opportun.

De façon générale, la priorisation, la planification ainsi que la répartition des requêtes sont bien maîtrisées. Toutefois, le respect des délais de prise en charge des requêtes et le nombre de dossiers orphelins laissent à désirer, ce qui pourrait entraîner des répercussions sur la qualité du service aux citoyens. De plus, des lacunes ont été constatées quant au traitement des dossiers au moment opportun, et ce, autant au niveau du traitement des requêtes que pour les dossiers du programme d'inspection. À cet effet, l'inspection des piscines résidentielles demeure l'aspect le plus critique pouvant mettre à risque le voisinage et potentiellement la responsabilité de la Ville.

9. Les inspections des bâtiments sont rigoureuses, les dossiers de suivi sont complets et ceux faisant état de non-conformités sont suffisamment documentés et étoffés.

Notre analyse a démontré que les inspections des bâtiments ne sont pas suffisamment rigoureuses, que les suivis des dossiers ne sont pas nécessairement complets et que ceux faisant état de non-conformités ne sont pas convenablement documentés ni étoffés. Cet état de fait contribue à augmenter les risques auxquels la Ville peut avoir à faire face dans le cas de dossiers judiciairisés et à miner la collaboration entre le Service de l'inspection et les Services juridiques.

10. Les différents outils et systèmes utilisés sont intégrés et les différentes fonctionnalités des logiciels mises à la disponibilité des inspecteurs sont efficaces et sont utilisées à leur pleine capacité.

Les utilisateurs du logiciel « Accès-Territoire » considèrent ce système efficace mais il n'est pas utilisé à pleine capacité. L'amélioration de certaines fonctionnalités, le recours au module « Permis » pour le suivi des dossiers du programme d'inspection et le fait de rendre disponible ce logiciel aux employés du CANU ainsi qu'aux autres services collaborant avec le Service d'inspection doivent être envisagés afin d'améliorer les processus en place.

11. Les outils mis à la disposition des inspecteurs permettent une standardisation des inspections en fonction des différents types de permis et de certificats ainsi que de requêtes.

Les outils mis à la disposition des inspecteurs permettent une standardisation des inspections en fonction des différents types de permis et de certificats ainsi que de requêtes. Toutefois, un manque de standardisation des façons de faire quant à la méthodologie de travail des inspecteurs a été observé, et ce, plus particulièrement au niveau des dossiers relatifs au programme d'inspection, ce qui pourrait diminuer considérablement l'efficacité et l'efficience du processus d'inspection des bâtiments.

12. Les indicateurs et les outils de mesure de la performance en place sont pertinents et permettent de superviser les activités d'inspection, d'en évaluer l'efficacité et de les améliorer, et chaque indicateur comporte des cibles adéquates.

L'efficacité du logiciel « Accès-Territoire » pourrait être accrue en raison des nombreuses manipulations requises pour certaines tâches. De plus, son utilisation est inefficace et représente une source d'erreurs potentielles. Bien que les indicateurs utilisés dans le système soient pertinents, ils ne peuvent cependant pas permettre à eux seuls d'en évaluer l'efficacité et les améliorer. Pour ce qui est des cibles établies, elles ne respectent pas les bonnes pratiques en la matière. Ces lacunes pourraient avoir comme conséquence de diminuer l'efficacité et l'efficience du processus d'inspection des bâtiments.

13. Les orientations, les cibles et les objectifs de performance relatifs à l'inspection des bâtiments sont en place et sont communiqués périodiquement au personnel.

Les orientations, les cibles et les objectifs du Service d'inspection ne sont pas clairement définis, et ce, malgré le fait que les gestionnaires communiquent aux inspecteurs des objectifs au début de chaque année. Ceux-ci demeurent flous et/ou ne sont pas officiellement divulgués, de peur de mettre une pression indue sur les inspecteurs. Cette façon de faire constitue une entrave à l'atteinte des objectifs à long terme du Service d'inspection et pourrait nuire grandement à la démarche d'amélioration du processus d'inspection.

14. Une reddition de comptes périodique est produite pour mesurer la performance liée aux inspections des bâtiments, s'assurer de la conformité du travail des inspecteurs et, au besoin, apporter les correctifs nécessaires.

Bien que les statistiques produites en prévision de la reddition de comptes mensuelle soient pertinentes, elles ne peuvent, à elles seules, assurer de la conformité du travail des inspecteurs. De plus, les vérifications ponctuelles faites par les gestionnaires à cette fin ne sont pas documentées, ce qui va à l'encontre des bonnes pratiques en la matière, car cette façon de faire ne permet pas d'assurer la traçabilité, la continuité et la qualité des interventions et ne peut servir de preuve de réalisation.

15. Un programme de formation continue, structuré et adapté aux besoins des inspecteurs et des gestionnaires est mis en place.

Bien que la Ville ait mis en place une offre de services en apprentissage et en développement destinée aux employés et qu'elle s'est dotée d'un programme d'accueil et d'intégration des nouveaux employés, le programme de formation continue en place n'est pas suffisamment structuré et adapté aux besoins des inspecteurs et de leurs gestionnaires. Cette lacune peut, entre autres, entraîner une baisse de la productivité, une augmentation du taux de roulement du personnel, une diminution de l'engagement des employés et une incapacité à s'adapter aux évolutions technologiques.

16. La Ville dispose d'une approche particulière afin de faire face à la pénurie et à la rétention de personnel, et ce, plus particulièrement dans le cas des emplois à risque ayant été identifiés.

Malgré le contexte général actuel de rareté de main-d'œuvre jumelée aux difficultés liées à la rétention du personnel, le Service d'inspection ne semble pas être particulièrement touché par ces préoccupations. La raison première justifiant ce paradoxe est liée au fait que le poste d'inspecteur en urbanisme (classe 9) est mieux rémunéré que celui de technicien – Information et permis (classe 8).

Compte tenu des commentaires ci-dessus, nous ne pouvons conclure que les pratiques mises en place permettent de s'assurer que les inspections des bâtiments sont conformes aux exigences réglementaires applicables. De plus, dans le cadre de l'audit, de nombreuses lacunes ont été constatées quant à l'efficacité, l'efficience et la gestion sous-optimales du processus d'inspection en place pouvant avoir un impact sur le service offert aux citoyens.

Annexes



— Annexe 1 — Critères d’audit

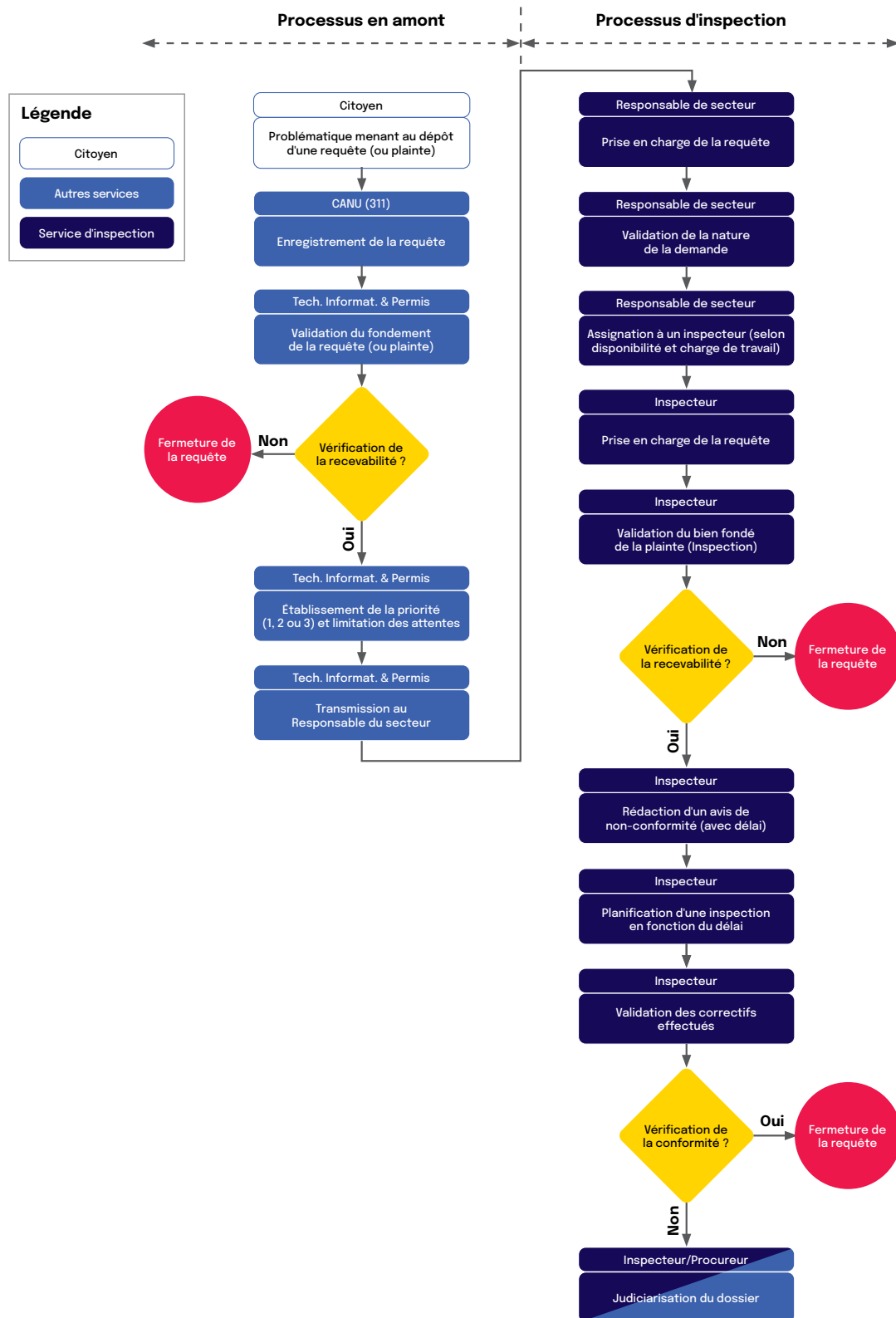
Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques en matière d’inspection des bâtiments ainsi que des enjeux et risques identifiés lors de la réalisation de l’étude préliminaire :

- Les permis et les certificats ainsi que les requêtes et plaintes sont adéquatement inspectés selon une standardisation établie et documentée des inspections en fonction des éléments critiques à considérer.
- Un code de conduite de l’employé incluant les notions d’intégrité, d’objectivité et d’indépendance est communiqué périodiquement et une stratégie est mise en place afin de minimiser les risques de fraude.
- Les règles et les pratiques en place sont claires, cohérentes et assurent que l’inspection des bâtiments est conforme aux objectifs de développement du territoire de la Ville ainsi qu’aux exigences réglementaires applicables.
- Les responsabilités, les tâches et les rôles impliqués dans le processus d’inspection sont suffisamment détaillés et précis dans les descriptions d’emploi et dans les procédures.
- Des méthodes de travail appropriées sont utilisées par les inspecteurs et un mécanisme périodique de surveillance de la performance est mis en place afin de suivre, mesurer et évaluer l’efficacité des activités d’inspection des bâtiments.
- Les méthodes de travail en place ainsi que l’environnement tiennent compte des risques particuliers associés aux tâches de l’inspecteur pouvant nuire à sa santé ou à sa sécurité.
- Un processus d’amélioration continue visant à optimiser le processus d’inspection des bâtiments est mis en place et est respecté.
- Les dossiers d’inspection des bâtiments sont priorisés, planifiés, répartis et traités en temps opportun.
- Les inspections des bâtiments sont rigoureuses, les dossiers de suivi sont complets et ceux faisant état de non-conformités sont suffisamment documentés et étoffés.
- Les différents outils et systèmes utilisés sont intégrés et les différentes fonctionnalités des logiciels mises à la disponibilité des inspecteurs sont efficaces et sont utilisées à leur pleine capacité.
- Les outils mis à la disposition des inspecteurs permettent une standardisation des inspections en fonction des différents types de permis et de certificats ainsi que de requêtes.
- Les indicateurs et les outils de mesure de la performance en place sont pertinents et permettent de superviser les activités d’inspection, d’en évaluer l’efficacité et de les améliorer, et chaque indicateur comporte des cibles adéquates.
- Les orientations, les cibles et les objectifs de performance relatifs à l’inspection des bâtiments sont en place et sont communiqués périodiquement au personnel.

- Une reddition de comptes périodique est produite pour mesurer la performance liée aux inspections des bâtiments, s'assurer de la conformité du travail des inspecteurs et, au besoin, apporter les correctifs nécessaires.
- Un programme de formation continue, structuré et adapté aux besoins des inspecteurs et des gestionnaires est mis en place.
- La Ville dispose d'une approche particulière afin de faire face à la pénurie et à la rétention de personnel, et ce, plus particulièrement dans le cas des emplois à risque ayant été identifiés.



Annexe 2 — Étapes du processus d'inspection des bâtiments pour une requête



E.
Mission d'audit de performance portant sur
la gestion des excédents de fonctionnement,
des réserves financières et des fonds réservés

AP2503

18 juin 2026



1. Sommaire

- 1 La Ville de Gatineau a clos l'exercice financier 2024 avec un excédent de fonctionnement à des fins fiscales de 71,5 millions de dollars. À la fermeture de l'exercice, cet excédent a été porté à l'excédent de fonctionnement non affecté. Conformément à la Politique numéro PO-057 concernant la gestion des excédents de fonctionnement (surplus affectés et non affectés) (PO-057), il a ensuite été réparti, au cours de l'exercice suivant, à des fins générales ou particulières.
- 2 Le présent mandat vise à évaluer si la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés de la Ville repose sur une planification financière rigoureuse, respecte les cadres législatif, réglementaire et normatif en vigueur, et soutient une gestion optimale des fonds publics.
- 3 La PO-057 et la Politique numéro PO-030 concernant l'utilisation de la réserve cycle de vie (PO-030) ne sont pas à jour. La PO-057 manque de clarté et ne respecte pas la législation en vigueur, ce qui augmente les risques d'adoption de décisions non conformes. De plus, la PO-057 n'est pas appuyée par une procédure formelle encadrant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés. Aucun mécanisme structuré de formation, de suivi et de révision n'a été observé, ce qui ne permet pas de s'assurer que les rôles et responsabilités sont clairement définis et communiqués.
- 4 Les entrevues menées auprès du Service des finances ont également mis en évidence plusieurs incohérences, révélant une compréhension non uniforme du processus et une maîtrise variable des concepts fondamentaux liés à la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés. De plus, la charge de travail élevée du personnel concerné a entraîné des délais dans la transmission des informations demandées dans le cadre de l'audit, soulevant des préoccupations quant à la capacité des effectifs actuels à assurer une gestion optimale et exempte d'erreurs.
- 5 Compte tenu de ces constats et de l'absence d'une planification claire et structurée quant à l'utilisation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés, nous ne pouvons conclure que les nombreuses « réserves » prévues à la PO-057 contribuent pleinement à la santé financière à long terme de la Ville de Gatineau.
- 6 Bien que les décisions soient autorisées par résolution du conseil municipal, la documentation transmise aux élus demeure limitée. Des incohérences dans la nomenclature des « réserves » entre la PO-057, les résolutions du conseil municipal et le rapport financier annuel de la Ville compliquent le suivi et la reddition de comptes.
- 7 Enfin, bien que l'audit ne porte pas spécifiquement sur la comptabilisation ou le classement des transactions dans le rapport financier annuel de la Ville, il a été constaté que la présentation actuelle pouvait donner lieu à des résultats financiers trompeurs. L'examen d'une transaction liée à la réserve cycle de vie soulève, de surcroît, des préoccupations quant à la compréhension par les élus des données utilisées à des fins décisionnelles.

2. Contexte

2.1 Introduction

- 8 La Ville de Gatineau a clos l'exercice financier 2024 avec un excédent de fonctionnement à des fins fiscales de 71,5 millions de dollars. À la fermeture de l'exercice, cet excédent a été porté à l'excédent de fonctionnement non affecté. Conformément à la Politique numéro PO-057 concernant la gestion des excédents de fonctionnement (surplus affectés et non affectés) (PO-057), il a ensuite été réparti, au cours de l'exercice suivant, à des fins générales ou particulières.

2.2 Cadre législatif, réglementaire et normatif

- 9 La gestion des excédents de fonctionnement, qu'ils soient affectés ou non, ainsi que celle des réserves financières et des fonds réservés est encadrée par les directives énoncées dans le Manuel du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH). De plus, les réserves financières et le Fonds de roulement sont soumis aux dispositions de la Loi sur les cités et villes (LCV). À la Ville, la PO-057 détermine la gestion de ces montants.

Excédents de fonctionnement non affectés et affectés

- 10 L'excédent de fonctionnement non affecté comprend les excédents de fonctionnement à des fins fiscales des exercices antérieurs qui n'ont pas été répartis à des fins générales ou particulières.
- 11 L'excédent de fonctionnement affecté comprend la part de l'excédent de fonctionnement non affecté dont l'utilisation a été réservée, par résolution du conseil municipal, à des fins précises. Il doit être utilisé exclusivement aux fins pour lesquelles il a été constitué. Lorsque les dépenses prévues ne sont pas réalisées à la fin de l'exercice, le solde résiduel demeure dans l'excédent de fonctionnement affecté et est reporté à l'exercice suivant. Le conseil municipal peut, par résolution, modifier ou annuler un excédent de fonctionnement affecté pour des motifs valables. En cas d'annulation, le montant visé est transféré à l'excédent de fonctionnement non affecté.

Réserves financières

- 12 Les réserves financières correspondent à la part de l'excédent de fonctionnement non affecté qui a été réservée à des fins particulières. Conformément aux articles 569.1 à 569.6 de la LCV, la Ville peut, par règlement, créer une réserve financière destinée à financer des dépenses de fonctionnement ou l'acquisition d'immobilisations corporelles, au bénéfice de l'ensemble du territoire ou d'un secteur déterminé. Ce règlement doit préciser les éléments suivants : l'objet de la réserve financière; le montant estimé; le mode de financement; la durée de la réserve financière; le territoire visé; ainsi que l'affectation de l'excédent des revenus sur les dépenses à l'échéance de la réserve financière. Le montant estimé de la réserve financière doit se calculer conformément à l'article 569.5 de la LCV, et être inscrit au budget de l'exercice adopté par le conseil municipal. Lorsque la réserve financière vise un secteur déterminé du territoire, elle ne peut être financée que par les revenus issus de ce secteur. Le trésorier doit déposer, au plus

tard lors de la dernière séance du conseil précédant la fin de la réserve financière, un état des revenus et dépenses y afférents. Enfin, les sommes affectées à la réserve financière doivent être placées conformément à l'article 99 de la LCV.

Fonds réservés

- 13 Les fonds réservés correspondent à la part de l'excédent de fonctionnement non affecté qui a été réservée à des fins précises en vertu de dispositions législatives, notamment la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités, qui encadre les Fonds réservés aux dépenses liées à la tenue d'une élection. La création des fonds réservés ne nécessite pas l'adoption d'un règlement ou d'une résolution du conseil municipal, sauf lorsque la loi l'exige explicitement. De plus, les sommes qui y sont accumulées ne peuvent être réaffectées à d'autres fins, à moins que des dispositions législatives ne le permettent.
- 14 En vertu des articles 569 à 569.0.5 de la LCV, la Ville peut constituer un fonds réservé appelé « Fonds de roulement » et en augmenter le montant autorisé. Pour ce faire, le conseil municipal doit adopter un règlement pour affecter l'excédent de fonctionnement non affecté, pour décréter un emprunt ou pour imposer une taxe spéciale prévue au budget. Le règlement décrétant un emprunt en vue de la création ou de l'augmentation du Fonds de roulement doit prévoir, pour son remboursement, soit l'affectation annuelle d'une portion des revenus généraux, soit l'imposition d'une taxe spéciale sur l'ensemble des immeubles du territoire, calculée en fonction de la valeur foncière. Le montant du Fonds de roulement ne peut excéder 20 % des crédits prévus au budget de l'exercice courant.
- 15 La Ville peut, par résolution, utiliser le Fonds de roulement comme source de financement temporaire pour couvrir des dépenses courantes, en attendant la perception des revenus, pour une période maximale d'un an. Dans ce cas, le capital du Fonds de roulement demeure intact; seules les sommes disponibles sont temporairement utilisées, et leur remboursement s'effectue progressivement à mesure que les revenus sont perçus. La Ville peut également, par résolution, utiliser le Fonds de roulement comme source de financement temporaire pour financer certaines acquisitions d'immobilisations corporelles, sur une période maximale de dix ans, et soutenir les dépenses liées à la mise en place d'un programme de départ assisté destiné aux employés municipaux, sur une période maximale de cinq ans. Dans ces deux cas, le capital du fonds est diminué, et des revenus futurs doivent être prélevés pour rembourser l'emprunt et reconstituer le capital. Le remboursement du Fonds de roulement débute au plus tard un an suivant l'adoption de la résolution autorisant les dépenses, même si celles-ci n'ont pas encore été engagées ou réalisées à ce moment-là. Les sommes disponibles du Fonds de roulement doivent être placées conformément à l'article 99 de la LCV.
- 16 Toute diminution ou abolition du Fonds de roulement doit être effectuée par règlement. Dans un premier temps, le solde disponible doit servir à rembourser les emprunts contractés pour la création ou l'augmentation du fonds. Par la suite, le montant résiduel est versé à l'excédent de fonctionnement non affecté.

Politique numéro PO-057 – Gestion des excédents de fonctionnement (surplus affectés et non affectés) (PO-057)

- 17 En mars 2023, la Ville de Gatineau a adopté la PO-057 afin de définir les mécanismes de constitution et d'utilisation des excédents de fonctionnement. Chaque année, ces sommes sont versées dans des réserves, selon un processus d'affectation qui s'effectue en plusieurs étapes. Selon la PO-057, le processus débute par le versement dans les réserves liées à la planification budgétaire ou aux revenus déterminés, suivi de celles destinées à la gestion des risques financiers. Par la suite, si des excédents de fonctionnement sont disponibles, un montant équivalant à 1 % du budget de fonctionnement est transféré au Fonds de prévoyance. Enfin, les surplus excédentaires sont répartis dans d'autres réserves, selon un pourcentage variable pour chacune des priorités énoncées à l'article 8 de la PO-057.
- 18 La création, la modification ainsi que l'affectation du surplus libre, des surplus affectés, des fonds et des réserves sont autorisées par résolution 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).
- 19 Une reddition de comptes annuelle des différentes réserves et du Fonds de prévoyance est produite en même temps que le dépôt des états financiers. La PO-057 doit être révisée tous les quatre ans afin de tenir compte de l'évolution des besoins de la Ville.

Politique numéro PO-030 – Utilisation de la réserve cycle de vie (PO-030)

- 20 En octobre 2016, la Ville de Gatineau a adopté la PO-030, laquelle encadre l'usage de la réserve prévue à l'article 5.6 de la PO-057.

2.3 Responsabilités des divers intervenants

- 21 Le processus lié à la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés implique plusieurs intervenants qui ont les responsabilités suivantes concernant les sujets audités :

Conseil municipal

- 22 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, directives et règlements municipaux;
 - Adopter le budget et le programme triennal d'immobilisations;
 - Exercer un rôle de surveillance des activités de la Ville.
- 23 En approuvant le budget et le programme triennal d'immobilisations, le conseil municipal décide de l'affectation des ressources nécessaires à la concrétisation des projets et activités de la Ville.

Comité exécutif

- 24 Le comité exécutif est composé du maire et de membres élus par la mairie qui agissent comme intermédiaires entre le conseil municipal et l'administration de la Ville. Son rôle est d'orienter les décisions du conseil municipal. Selon le Règlement numéro 14-2001, le comité exécutif prépare et soumet au conseil la création, la modification, l'affectation du surplus libre, des surplus affectés, des fonds et autres réserves.

Direction générale

- 25 La Direction générale est responsable de la gestion globale de la Ville et de la mise en œuvre des politiques et des règlements 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 le budget et le programme triennal d'immobilisations ayant une incidence sur la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.

Service des finances

- 26 Le Service des finances est responsable de planifier et de coordonner la préparation du budget annuel, du volet financier du Programme triennal d'immobilisations, du Plan décennal financier et du Plan financier à long terme. Il s'occupe des opérations financières et est responsable de produire le rapport financier conformément au référentiel comptable approprié afin d'assurer une saine gestion financière de la Ville. Le trésorier doit déposer, au plus tard lors de la dernière séance du conseil précédant la fin de la réserve financière, un état des revenus et dépenses y afférents.

3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Objectif de l'audit

- 27 En vertu des dispositions de la LCV, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.
- 28 Notre audit vise :
- à s'assurer que la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés de la Ville repose sur une planification financière rigoureuse;
 - à vérifier qu'elle est conforme aux cadres législatif, réglementaire et normatif en vigueur;
 - à s'assurer que les processus en place garantissent une gestion efficace, efficiente et économique des fonds publics.

- 29 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.
- 30 Le Bureau du vérificateur général de Gatineau (BVGG) 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.
- 31 Nos travaux visent principalement les activités effectuées entre le 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2024, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en avril 2026.

3.2 Portée et méthodologie de l'audit

- 32 La portée de notre audit se limite à l'excédent de fonctionnement non affecté et affecté, ainsi qu'aux réserves financières et aux fonds réservés, à l'exclusion des fonds réservés comptabilisés à titre de revenus reportés. La portée de l'audit exclut également les autres composantes de l'excédent accumulé, telles que les dépenses constatées à taxer ou à pourvoir ainsi que le financement des investissements en cours. De plus, le Fonds local d'investissement, le Fonds local de solidarité et le Fonds réservé – Programme d'Aide d'urgence sont exclus du champ de l'audit, puisqu'ils sont inclus dans l'audit financier de certaines entités comprises dans le périmètre comptable de la Ville. Par ailleurs, l'audit ne porte ni sur la comptabilisation ni sur la présentation des transactions financières dans le rapport financier, puisque ces éléments relèvent des procédures effectuées dans le cadre de l'audit financier de la Ville. Enfin, nous n'avons pas réalisé d'analyse approfondie de la conformité des transactions liées au Fonds parcs industriels (article 5.10 de la PO-057) à la Loi sur les immeubles industriels municipaux.
- 33 La méthodologie d'audit utilisée comprend, sans s'y restreindre, les éléments suivants :
- Analyser le contenu des politiques, des procédures et des règlements actuels et s'assurer qu'ils sont pertinents, complets et conformes au cadre législatif en vigueur et au Manuel du MAMH;
 - S'entretenir avec le Service des finances afin de valider notre compréhension de leur rôle et de leurs responsabilités, et de nos attentes concernant les processus, les procédures et pratiques liées à la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés;

- Effectuer des tests de détail sur les excédents de fonctionnement, les réserves financières et les fonds réservés, pour la période du 1^{er} janvier 2022 au 31 décembre 2024, comprenant entre autres les procédures suivantes :
 - Examiner les pièces justificatives relatives à la création, au maintien ou à l'abolition des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés afin de vérifier leur approbation par les autorités compétentes et leur conformité au cadre législatif, réglementaire et normatif en vigueur;
 - Analyser la présence de mécanismes de suivi ou de révision des tâches pour s'assurer que les responsabilités et les rôles sont respectés et ajustés au besoin;
 - Examiner les responsabilités du personnel qui effectue la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés afin d'évaluer la présence des compétences nécessaires en nombre suffisant;
 - Examiner les documents soumis au conseil municipal afin de vérifier leur clarté et leur exhaustivité.
- Examiner les fichiers de suivi budgétaire préparés par le Service des finances afin de vérifier que la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés repose sur une planification financière rigoureuse visant une utilisation optimale et responsable des fonds publics, et que leurs affectations contribuent à la santé financière à long terme de la Ville.

4. Résultats de l'audit

4.1 Encadrement normatif et conformité

- 34 La PO-057 manque de clarté. Le terme « réserve » est utilisé de manière générique alors qu'il renvoie à des concepts distincts, soit les excédents de fonctionnement non affectés, les excédents de fonctionnement affectés, les réserves financières et les fonds réservés. De plus, les définitions figurant à l'article 4 de la PO-057 ne correspondent pas à celles prévues par la LCV ni par le Manuel du MAMH. Enfin, la PO-057 ne fournit pas suffisamment de précisions quant à la nature et à l'objectif propres à chacune de ces « réserves ». Cette terminologie imprécise, combinée à l'absence de descriptions adéquates, engendre une confusion importante pour les utilisateurs, compromettant ainsi l'interprétation et l'application appropriées de la PO-057.
- 35 Comme présenté dans les paragraphes suivants, la PO-057 ne respecte pas la législation en vigueur. Cette non conformité aux exigences légales peut mener à une application inadéquate des règles et à l'adoption de décisions en désaccord avec le cadre législatif, pouvant générer des résultats financiers trompeurs et compromettre la gestion optimale des fonds publics.
- 36 Les articles 5.2, 5.3, 5.4 et 5.10 de la PO-057 s'apparentent à des fonds réservés prévus par des dispositions législatives. Le Fonds parcs, terrains de jeux et espaces naturels (article 5.2 de la PO-057) et le Fonds – Réfection et entretien de certaines voies publiques (article 5.4 de la PO-057) portent sur des revenus reportés, lesquels ne constituent pas des surplus annuels.

Ces dispositions ne s'inscrivent donc pas dans le champ d'application actuel de la PO-057. Cependant, étant donné qu'elles concernent des fonds réservés, leur maintien dans la politique serait acceptable, sous réserve d'un élargissement de sa portée. En ce qui concerne le Fonds réservé aux dépenses liées à la tenue d'une élection (article 5.3 de la PO-057), nos travaux d'audit nous permettent de conclure que les pratiques de la Ville sont conformes aux articles 278.1 et 278.2 de la Loi sur les élections et les référendums dans les municipalités. Nous n'avons pas réalisé d'analyse approfondie de la conformité des transactions liées au Fonds parcs industriels (article 5.10 de la PO-057) à la Loi sur les immeubles industriels municipaux. Cependant, nous avons constaté que la Ville ne dispose pas d'un règlement l'autorisant à acquérir ou à disposer des immeubles situés dans le parc industriel, comme le prévoit cette loi. Par conséquent, la Ville devrait procéder à une analyse détaillée afin de déterminer la nature exacte de ce fonds et le cas échéant, son assujettissement à la Loi sur les immeubles industriels municipaux et la nécessité d'adopter un règlement.

- 37 Par ailleurs, les articles 5.6, 5.7, 5.8 et 6.1 de la PO-057 s'apparentent à des réserves financières. Par exemple, les acquisitions de terrains (article 5.7 de la PO-057) et les initiatives – plan climat (article 5.8 de la PO-057) prévoient un financement étalé sur une période de dix ans, ce qui suggère l'existence de réserves. Or, aucune de ces réserves financières n'est appuyée par un règlement, contrairement aux exigences de la LCV. En absence d'un tel règlement, la Ville ne peut, lors de l'adoption de son budget, prévoir des sommes affectées à une réserve financière destinées à financer des dépenses futures qu'elle n'a pas l'intention de réaliser au cours de l'exercice visé.
- 38 La PO-030 encadre l'utilisation de la réserve cycle de vie (article 5.6 de la PO-057) et n'a pas été mise à jour depuis son entrée en vigueur en octobre 2016. Par exemple, la liste annexée des équipements majeurs admissibles n'inclut pas les nouveaux édifices et les équipements désormais détenus par la Ville, ce qui est susceptible de nuire à l'interprétation et l'application adéquates de la PO-030. Étant donné que l'article 5.6 de la PO-057 s'apparente à une réserve financière et qu'elle devrait être encadrée par un règlement précisant notamment la finalité pour laquelle elle est constituée, la Ville devrait évaluer la pertinence de mettre à jour la PO-030 ou de l'abolir, et d'intégrer les informations pertinentes à la PO-057 ainsi qu'au règlement applicable.
- 39 Lorsque des excédents de fonctionnement demeurent disponibles après les affectations prévues aux articles 5 et 6 de la PO-057, la Ville conserve un Fonds de prévoyance (article 7 de la PO-057) afin de faire face aux dépenses imprévues et non récurrentes. Ce fonds peut actuellement être utilisé pour « financer temporairement des projets qui s'autofinancent à moyen terme (généralement sur un maximum de cinq ans) ou toute opportunité du Conseil »¹. Or, la Ville ne peut pas utiliser ce fonds comme un Fonds de roulement pour financer des projets sans règlement approuvé par le conseil municipal.
- 40 Les surplus excédentaires visés à l'article 8 de la PO-057 constituent des excédents de fonctionnement affectés et non des réserves financières, tels que présentés dans le rapport financier annuel. En effet, ces surplus ne proviennent pas d'une taxe ou d'un tarif exclusif, mais bien d'excédents de fonctionnement générés à la clôture d'un exercice financier.

1 Politique numéro PO-057 concernant la gestion des excédents de fonctionnement (surplus affectés et non affectés), article 7.

- 41 Deux autres situations de non-conformité aux exigences légales ont donné lieu à l'adoption de décisions contraires au cadre législatif. Selon des discussions tenues avec le Service des finances, le premier exemple concerne le Fonds de roulement de la Ville de Gatineau, lequel s'élevait à 11 133 477 \$ au moment de la fusion des ex-villes de Buckingham, Hull, Gatineau et Masson-Angers, et qui fonctionne selon un cycle continu de trois ans. Au cours de ce cycle, des sommes sont empruntées, utilisées, puis remboursées, avant d'être de nouveau disponibles pour le financement d'immobilisations corporelles prévues au Plan d'investissement – Volet maintien, principalement pour l'acquisition de véhicules de police. Les remboursements sont effectués à même les revenus généraux de la Ville. Cependant, même lorsque le Fonds de roulement est pleinement utilisé, un solde d'environ deux millions de dollars demeure dans ce compte, et la pertinence d'en ajuster le montant en fonction des besoins réels devrait être évaluée par le Service des finances. De plus, aucune documentation détaillée n'en justifie la constitution alors que la LCV prévoit qu'un tel fonds doit être créé par règlement.
- 42 Le deuxième exemple concerne un prélèvement de 1,3 million de dollars effectué à même le surplus libre en 2023 afin de financer une partie des travaux de remplacement du système d'éclairage et de la surface synthétique d'un terrain. Ce montant fait l'objet d'un remboursement annuel de 125 000 \$, tel qu'adopté par résolution du conseil municipal. Or, bien que la Ville puisse utiliser ses surplus accumulés pour financer des dépenses, elle ne peut procéder à un remboursement ultérieur sans disposer d'un Fonds de roulement constitué par règlement.
- 43 Les autres articles de la PO-057 correspondent à des excédents de fonctionnement affectés. À cet égard, la Ville est en droit d'affecter ces excédents de fonctionnement par résolution du conseil municipal. De plus, les sommes disponibles liées aux réserves financières et au Fonds de roulement sont encaissées conformément à l'article 99 de la LCV. Le Service des finances comptabilise les montants affectés en fonction des résolutions adoptées par le conseil municipal et les excédents de fonctionnement de l'exercice à des fins fiscales sont transférés de l'excédent de fonctionnement non affecté à l'excédent de fonctionnement affecté lors de l'exercice subséquent, conformément aux recommandations du MAMH.
- 44 Finalement, bien que l'audit ne porte pas spécifiquement sur la comptabilisation et le classement des transactions dans le rapport financier annuel de la Ville, nous avons constaté que la présentation actuelle des renseignements complémentaires consolidés de l'état de l'excédent accumulé au 31 décembre 2024 ne semble pas refléter la vraie nature des montants concernés. De plus, le Fonds – Réfection et entretien de certaines voies publiques (article 5.4 de la PO-057) constitue un revenu reporté qui devrait être présenté à la note complémentaire correspondante, et les sommes affectées comprises dans la trésorerie et les équivalents de trésorerie semblent sous-évaluées par rapport aux montants requis.

Recommandation au Service des finances

Plan d'action et échéancier du Service des finances

AP2503-01 Mettre à jour la PO-057 afin qu'elle soit clairement définie et conforme à la législation en vigueur.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réaliser une analyse comparative de la politique actuelle (PO-057) avec le cadre législatif en vigueur (31 décembre 2026);
- Statuer sur les réserves, les fonds réservés et les excédents de fonctionnement pour être conforme à la législation (31 décembre 2026);
- Rédiger la nouvelle version révisée et simplifiée (30 avril 2027);
- Soumettre pour approbation à la direction générale et au conseil (31 mai 2027).

Échéancier : 31 mai 2027

AP2503-02 Adopter un règlement pour toutes les réserves financières et tous les fonds réservés conformément aux exigences légales, le cas échéant.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Dresser l'inventaire complet des réserves et fonds réservés existants de la Ville (31 octobre 2026);
- Identifier les fonds réservés ou réserves nécessitant l'adoption d'un règlement selon la Loi sur les cités et villes (31 octobre 2026);
- Rédiger un règlement pour chaque réserve et fonds réservé (31 octobre 2026);
- Faire adopter le(s) règlement(s) par le conseil (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

AP2503-03 Évaluer la pertinence de mettre à jour la PO-030 ou de l'abolir, et d'intégrer les informations pertinentes dans la PO-057 et le règlement applicable.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Analyser la PO-030 pour cibler les chevauchements et redondances (31 décembre 2026);
- Produire une note d'évaluation décisionnelle (maintien ou abolition) (31 décembre 2026);
- Si abolition, transférer les éléments essentiels dans la PO-057 et dans le nouveau règlement (31 octobre 2027);
- Présenter la résolution d'abrogation aux instances appropriées (31 octobre 2027).

Échéancier : 31 décembre 2027

Recommandation au Service des finances

Plan d'action et échéancier du Service des finances

AP2503-04 Revoir la présentation du rapport financier annuel de la Ville, afin d'assurer l'exhaustivité, l'exactitude et la conformité des informations portant sur les excédents de fonctionnement, les réserves financières et les fonds réservés.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Réviser la présentation du rapport financier (31 mai 2027);
- Élaborer une nouvelle structure de présentation conformément à la PO-057 et aux exigences normatives (31 mai 2027);
- Simuler la présentation sur les données de l'année précédente pour validation (31 mai 2027).

Échéancier : 31 mai 2027

4.2 Rôles et responsabilités

- 45 La PO-057 n'est pas complétée par une procédure formelle encadrant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés. De plus, aucun mécanisme structuré de formation, de suivi ou de révision n'a été observé, ce qui ne permet pas de s'assurer que les rôles et responsabilités sont clairement établis et communiqués. Cette situation se traduit notamment par une exécution des tâches en silos, sans compréhension du processus dans son ensemble.
- 46 Lors de nos entrevues avec le Service des finances, plusieurs incohérences ont également été relevées, révélant une compréhension variable du processus audité. Par exemple, il nous a été mentionné qu'aucun fonds réservé, hormis le Fonds de roulement, n'existe à la Ville. Cependant, nos travaux ont permis de constater que quatre « réserves », prévues aux articles 5.2, 5.3, 5.4 et 5.10 de la PO-057, présentent des caractéristiques s'apparentant à des fonds réservés. De plus, bien qu'il ait été indiqué qu'aucune somme de l'excédent de fonctionnement non affecté n'est utilisée au cours de l'exercice pour le financement des activités de fonctionnement, les tests effectués ont démontré que certaines transactions ont été financées à même le surplus libre, conformément aux résolutions adoptées. L'ensemble de ces constats met en évidence des lacunes quant à la compréhension des concepts fondamentaux liés à la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.
- 47 Enfin, la charge de travail élevée du personnel du Service des finances a entraîné des délais dans la transmission des informations demandées dans le cadre de l'audit, soulevant des préoccupations quant à la capacité des effectifs actuels à assurer une gestion optimale et exempte d'erreurs.

Recommandation au Service des finances

Plan d'action et échéancier du Service des finances

AP2503-05 Définir clairement, au moyen d'une procédure, les modalités d'application de la PO-057 et les règles de comptabilisation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés, accompagnée de formations ciblées pour en assurer une application uniforme.

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Mettre à jour la procédure décrivant pas à pas les écritures comptables, les pièces justificatives requises et les mécanismes d'autorisation et d'utilisation pour chaque type de réserves et fonds (30 avril 2027);
- Établir une cartographie des comptes et préciser les règles et la codification comptable (conformément à la PO-057) (30 avril 2027);
- Élaborer une fiche de présentation (formation) interne et du matériel de référence (ex. fiches mémo, cas pratiques) pour l'équipe Comptabilité (30 avril 2027);
- Planifier et animer des séances de formation ciblées pour le personnel du Service des finances concerné (30 avril 2027).

Échéancier : 30 avril 2027

4.3 Planification et gestion financière

- 48 À la lumière des constats présentés dans le présent rapport, nous ne pouvons confirmer que les nombreuses « réserves » prévues à la PO-057 contribuent pleinement à la santé financière à long terme de la Ville de Gatineau. De plus, les montants établis des « réserves » ne reposent pas toujours sur des prévisions financières détaillées et documentées. Par exemple, bien que l'article 6.1 de la PO-057 permette d'utiliser le budget d'exploitation et les surplus annuels pour financer les projets inscrits au Plan d'investissement – Volet projets de développement, la Ville ne dispose pas, au moment de constituer la réserve financière, d'une liste détaillée des dépenses futures devant être financées. De même, les montants affectés en vertu de l'article 8 de la PO-057 sont établis lors de séances du conseil municipal sans analyse formelle, reposant essentiellement sur les discussions tenues entre les élus. En l'absence de planification claire et structurée de l'utilisation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés, leur accumulation peut priver les citoyens de services pour lesquels ils ont été taxés et engendrer des iniquités intergénérationnelles. La mise en place de prévisions financières détaillées et documentées, combinée à la mise à jour de la PO-057 et à l'adoption de règlements encadrant les réserves financières et fonds réservés, favoriserait une gestion optimale et responsable des fonds publics.

Recommandation au Service des finances

AP2503-06 Élaborer des prévisions financières détaillées et documentées afin de soutenir la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.

Plan d'action et échéancier du Service des finances

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Élaborer et inclure un modèle de projections financières, à même les prévisions budgétaires, qui anticipe les mouvements dans les réserves et fonds réservés conformément à la PO-057 révisée (31 octobre 2027);
- Documenter formellement les hypothèses de calcul sous-jacentes (tendances économiques, projections de croissance de la Ville, engagements futurs) (31 octobre 2027);
- Instaurer une analyse des écarts entre les prévisions de réserves et les soldes réels à même les révisions trimestrielles (31 octobre 2027);
- Présenter les scénarios prévisionnels de manière intégrée lors de la préparation budgétaire (31 octobre 2027).

Échéancier : 31 octobre 2027

4.4 Transparence et reddition de comptes

- 49 Nous avons obtenu le sommaire décisionnel ainsi que la présentation soumise au conseil municipal en soutien à l'adoption de la PO-057. Ces documents ne contiennent pas de précisions suffisantes quant aux objectifs et aux montants des excédents de fonctionnement affectés, des réserves financières et des fonds réservés prévus. De plus, bien que l'affectation de ces montants soit approuvée par résolution du conseil municipal, la documentation présentée aux élus préalablement à ces décisions demeure limitée, alors que l'information requise est disponible. En effet, dans la moitié des cas examinés, l'information fournie s'est révélée insuffisamment claire et exhaustive pour soutenir adéquatement le processus décisionnel. Par exemple, le conseil municipal ne dispose pas d'une liste des dispositions d'immeubles situés dans les parcs industriels permettant de justifier les montants affectés. De plus, il ne bénéficie pas d'un tableau présentant les écarts entre les budgets prévus et les dépenses réelles, associées aux excédents de fonctionnement, aux réserves financières et aux fonds réservés, affectés aux exercices futurs. Par ailleurs, nos travaux ont révélé des incohérences entre les documents sources présentés aux élus. À titre d'exemple, la résolution CM-2023-451 fait état d'un transfert de 17 548 697 \$ de la réserve liée à la COVID-19 vers le Fonds de prévoyance. Cependant, les informations soumises au comité plénier, ainsi que celles inscrites dans le système financier, indiquent plutôt que ce montant aurait été comptabilisé au surplus libre de la Ville.

- 50 Nous avons également constaté que le nom des « réserves » figurant dans la PO-057 ne concorde pas avec celui utilisé dans les résolutions du conseil municipal et le rapport financier de la Ville ce qui complique le suivi et la reddition de comptes. Une harmonisation de la terminologie, conforme à la législation et au Manuel du MAMH, favoriserait une plus grande transparence et une reddition de comptes efficace.

Recommandation au Service des finances

AP2503-07 Bonifier la documentation présentée au conseil municipal, afin de soutenir des décisions éclairées et conformes.

Plan d'action et échéancier du Service des finances

Nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Bonifier l'information incluse au sommaire décisionnel en présentant l'évolution (utilisation) des fonds et réserves au cours de l'année (30 septembre 2026);
- Bonifier la section de la présentation des états financiers traitant des fonds et réserves en y intégrant une section portant sur l'explication de la PO-057 révisée (31 mai 2027).

Échéancier : 31 mai 2027

4.5 Autres constatations

- 51 Nous avons noté au cours de nos travaux qu'une présentation du Service de la planification des actifs et des investissements indique un montant accumulé de 60 millions de dollars au 31 décembre 2024 dans la réserve cycle de vie, sans tenir compte des dépenses, tandis qu'une présentation du Service des finances fait plutôt état d'un solde de 29,6 millions de dollars à cette date. La présentation différente de ces éléments constituant la réserve cycle de vie peut nuire à la compréhension des données utilisées à des fins décisionnelles. La Ville devrait donc s'assurer que les services concernés harmonisent l'information financière relative à la réserve du cycle de vie afin de présenter un portrait clair et complet soutenant un processus décisionnel robuste.

5. Conclusion

Le présent audit évalue le fonctionnement et les principaux enjeux concernant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés par rapport aux critères d'évaluation suivants :

1. Les politiques, les procédures et les règlements encadrant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés sont à jour, clairement définis et conformes à la législation en vigueur et aux directives énoncées dans le Manuel du MAMH.

La PO-057 et la PO-030 ne sont pas à jour. La PO-057 manque également de clarté et n'est pas conforme à la législation en vigueur ni aux directives énoncées dans le Manuel du MAMH. De plus, les réserves financières et le Fonds de roulement ne sont pas constitués par un règlement, contrairement aux exigences de la LCV.

2. La création, l'utilisation et l'abolition des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés respectent les cadres législatif et normatif en vigueur.

La création, l'utilisation et l'abolition des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés ne sont pas entièrement conformes aux cadres législatif et normatif en vigueur. Cette situation pourrait s'expliquer par le manque de clarté de la PO-057 et à l'absence de procédure formelle encadrant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.

3. Les rôles et responsabilités des ressources impliquées dans la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés sont clairement définis, documentés et communiqués.

Les rôles et responsabilités des ressources impliquées dans la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés ne sont pas clairement définis, documentés, ni communiqués.

4. Le personnel responsable de la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés possède les compétences requises, reçoit une formation appropriée et est en nombre suffisant pour assurer une gestion efficace.

Les incohérences relevées lors de nos entrevues indiquent une compréhension variable du processus audité. De plus, la charge de travail élevée du personnel responsable soulève des préoccupations quant à la capacité à assurer une gestion optimale et exempte d'erreurs des comptes concernés.

5. L'affectation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés est approuvée par les autorités compétentes.

L'affectation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés est approuvée par résolution du conseil municipal.

6. La gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés repose sur une planification financière rigoureuse visant une utilisation optimale et responsable des fonds publics.

La gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés ne repose pas toujours sur des prévisions financières détaillées et documentées. En l'absence d'une planification claire et structurée de leur utilisation, leur accumulation peut priver les citoyens de services actuels pour lesquels ils sont taxés et engendrer des iniquités intergénérationnelles.

7. Les excédents de fonctionnement affectés, les réserves financières et les fonds réservés sont affectés à des fins spécifiques qui soutiennent la santé financière à long terme de la Ville.

À la lumière des constats présentés dans le présent rapport, nous ne pouvons confirmer que les nombreuses « réserves » comptabilisées contribuent pleinement à la santé financière à long terme de la Ville.

8. Un processus structuré de suivi et de révision périodique est en place, permettant d'évaluer la pertinence, l'exactitude et l'intégralité des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.

Bien qu'aucun mécanisme structuré de suivi et de révision périodique n'ait été observé, les montants affectés sont comptabilisés en fonction des résolutions adoptées par le conseil municipal.

9. L'information relative aux excédents de fonctionnement, aux réserves financières et aux fonds réservés est claire, complète et accessible au conseil municipal.

Bien que les documents soumis au conseil municipal soient présentés dans un format accessible, l'information relative aux excédents de fonctionnement, aux réserves financières et aux fonds réservés n'est pas constamment claire et complète. De plus, des incohérences dans la nomenclature des « réserves » entre la PO-057, les résolutions du conseil municipal et le rapport financier annuel de la Ville compliquent le suivi et la reddition de comptes.

Compte tenu des commentaires ci-dessus, nous pouvons conclure que la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés ne repose pas toujours sur une planification financière rigoureuse. De plus, elle n'est pas entièrement conforme aux cadres législatif, réglementaire et normatif en vigueur, ce qui se traduit par une gestion des fonds publics qui n'est pas optimale en termes d'efficacité, d'efficience et d'économie.

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 de la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés :

- Les politiques, les procédures et les règlements encadrant la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés sont à jour, clairement définis et conformes à la législation en vigueur et aux directives énoncées dans le Manuel du MAMH.
- La création, l’utilisation et l’abolition des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés respectent les cadres législatif et normatif en vigueur.
- Les rôles et responsabilités des ressources impliquées dans la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés sont clairement définis, documentés et communiqués.
- Le personnel responsable de la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés possède les compétences requises, reçoit une formation appropriée et est en nombre suffisant pour assurer une gestion efficace.
- L’affectation des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés est approuvée par les autorités compétentes.
- La gestion des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés repose sur une planification financière rigoureuse visant une utilisation optimale et responsable des fonds publics.
- Les excédents de fonctionnement affectés, les réserves financières et les fonds réservés sont affectés à des fins spécifiques qui soutiennent la santé financière à long terme de la Ville.
- Un processus structuré de suivi et de révision périodique est en place, permettant d’évaluer la pertinence, l’exactitude et l’intégralité des excédents de fonctionnement, des réserves financières et des fonds réservés.
- L’information relative aux excédents de fonctionnement, aux réserves financières et aux fonds réservés est claire, complète et accessible au conseil municipal.

Partie 5

Reddition de comptes



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

AC2501

22 avril 2026



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 au cours de l'année civile et les subventions accordées à partir des enveloppes discrétionnaires des élus n'ont pas été incluses dans nos 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 2024. 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 2024 ou en 2025, 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 suivante. Nos travaux ont pris fin en mars 2026.

2.3 Organismes visés

Le montant total versé aux 39 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2024 s'élève à environ 13,2 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 Jacques-Cartier-Gréber — 31 décembre 2024
2. Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau (AGAP VG) — 31 décembre 2024
3. Association touristique de l'Outaouais (L') — 31 mars 2025
4. Carrefour Culturel ESTacade — 31 mars 2025
5. Centre de gestion des déplacements de Gatineau et sa région — 31 mars 2025
6. Centre d'exposition l'Imagier — 31 mars 2025
7. Cinqdixquinze — 31 octobre 2024
8. Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau — 31 mars 2025
9. Coopérative de Solidarité Innovation Habitation Outaouais — 31 mars 2025
10. Corporation plein air de la Lièvre — 30 novembre 2024

11. Corporation Ville-Joie Ste-Thérèse — 31 mars 2025
12. Culture Outaouais — 31 mars 2025
13. Excellence sportive Outaouais — 31 décembre 2024
14. Festival de montgolfières de Gatineau inc. — 31 décembre 2024
15. Festival L'Outaouais en fête — 31 août 2024
16. Fondation de l'Université du Québec en Outaouais — 31 mai 2025
17. Fondation Forêt Boucher — 31 décembre 2024
18. Gatineau Loppet — 30 avril 2025
19. La Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau inc. — 31 décembre 2024
20. L'Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer inc. — 31 décembre 2024
21. Les Apprentis (Centre d'apprentissage pour la déficience intellectuelle) — 31 mars 2025
22. Les Ateliers du Ruisseau, Coopérative de solidarité — 31 décembre 2024
23. Les internationaux pyrotechniques de Gatineau — 30 septembre 2024
24. Habitations de l'Outaouais Métropolitain — 31 décembre 2024
25. Office d'habitation de l'Outaouais — 31 décembre 2024
26. L'Orchestre symphonique de Gatineau — 30 juin 2025
27. Pharmacie Jonathan Banville, Guillaume Dugré, Marie-Pierre Emond et Steven Haddad inc. — 31 août 2024
28. Regroupement des gens d'affaires de la Basse-Lièvre — 31 décembre 2024
29. Relais plein air du parc de la Gatineau — 31 mars 2025
30. Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais — 31 décembre 2024
31. Salon du livre de l'Outaouais inc. — 30 avril 2025
32. Sports Cyclistes Outaouais — 30 septembre 2024
33. Transition Québec — 31 mars 2025
34. Université du Québec en Outaouais — 30 avril 2025
35. Vision centre-ville de Gatineau — 31 décembre 2024
36. 13212211 Canada inc. — 30 avril 2025
37. 14280407 Canada inc. — 30 septembre 2024
38. École Nationale de police du Québec — 30 juin 2025
39. 9473-0736 Québec inc. — 31 janvier 2025

3. Résultats

3.1 Conformité à l'article 107.9 de la LCV

Au moment de la publication du présent rapport, 33 des 39 organismes visés par l'article 107.9 de la LCV 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.

Parmi les six organismes qui ne respectent pas la LCV, quatre d'entre elles ont bénéficié du Programme de revitalisation pour la relance du centre-ville, lequel a pris fin le 31 décembre 2024. En l'absence de protocole d'entente signé avec la Ville, ces organismes n'ont pas fait auditer leurs états financiers à des fins de reddition de comptes, qui ont plutôt fait l'objet dans un premier cas d'une mission de compilation et dans un deuxième cas d'une mission d'examen; dans un troisième cas, les états financiers ont été préparés seulement à l'interne et dans le dernier cas, nous n'avons reçu aucun jeu d'états financiers de l'organisme.

Quant aux deux autres organismes ne respectant pas la LCV, ceux-ci nous ont transmis des états financiers ayant fait l'objet d'un examen. Cette situation s'explique par le fait que les protocoles d'entente signés se rapportaient à l'année financière de chaque organisme, alors que nous utilisons pour nos travaux l'année civile correspondant à l'exercice financier de la Ville, comme mentionné dans les sections 1 et 2. La Directive numéro DI-048 concernant la reddition de comptes financière reliée aux subventions municipales (DI-048), révisée le 19 novembre 2025, précise cependant désormais que l'année financière correspond à l'année civile (du 1^{er} janvier au 31 décembre).

Sur l'ensemble des organismes visés par l'audit, vingt-cinq lettres de constatations importantes découlant de l'audit ont été émises et nous ont été transmises, à l'exception d'un organisme relevant du périmètre de vérification du Vérificateur général du Québec plutôt que du vérificateur général de la Ville de Gatineau. Parmi les organismes concernés, les recommandations de vingt d'entre eux n'ont pas d'impact significatif sur la gestion des subventions octroyées par la Ville. En revanche, les lettres de recommandations émises par les auditeurs indépendants des cinq autres organismes faisaient 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'analyse des documents transmis par les auditeurs indépendants des organismes concernés et conformément à l'article 107.9 de la LCV, lequel autorise le vérificateur général à effectuer toute procédure additionnelle qu'il juge nécessaire, celui-ci évalue actuellement la nécessité d'effectuer des procédures plus approfondies auprès de ces organismes.

Nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats nous permettant de fonder raisonnablement notre conclusion. Notre conclusion ne représente pas une opinion sous forme d'assurance raisonnable ou limitée propre à un audit ou à un examen.

3.2 Autres éléments

L'analyse des états financiers audités des organismes subventionnés indique que neuf organismes ont une forte dépendance économique envers 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.

De plus, notre analyse de leurs états financiers audités nous a permis de constater que trois organismes présentent de l'incertitude relative à la continuité de leurs activités. Bien qu'ils soient toujours en exploitation à la date du présent rapport, il serait prudent que la Ville leur demande de fournir un plan de continuité des affaires basé sur le moyen et le long terme.

Finalement, nous avons constaté lors de nos travaux que deux organismes ayant bénéficié du Programme de revitalisation pour la relance du centre-ville apparaissent comme fournisseurs occasionnels, alors qu'ils possèdent déjà un numéro de fournisseur dans le système financier de la Ville, ce qui accroît le risque de paiements en double.

4. Recommandations

Les constats formulés dans la section 3 justifient les recommandations qui sont présentées dans le tableau suivant. Ces recommandations visent à améliorer la conformité à la LCV et à favoriser une harmonisation des pratiques employées à la Ville relativement aux subventions accordées.

Recommandations au Service des finances

AC2501-01

Respecter les exigences de l'article 7.1 de la DI-048 et disposer de protocoles d'entente complets pour toute subvention égale ou supérieure à 25 000 \$ accordée dans le cadre de tous les programmes de soutien.

Plan d'action et échéancier du Service des finances

Le processus d'émission des paiements comprend une validation formelle de l'existence d'un protocole d'entente avant l'émission de tout paiement égal ou supérieur à 25 000 \$ à un organisme soumissionnaire. Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera mis en place :

- Effectuer un rappel du processus auprès de l'équipe (30 avril 2026);
- Établir une vérification mensuelle aléatoire par la responsable aux opérations pour s'assurer du respect de la procédure (31 mai 2026).

Échéancier : 31 mai 2026

Recommandations au Service des finances

AC2501-02 En collaboration avec les services concernés, évaluer la possibilité de demander aux organismes dont la continuité des activités présente une incertitude de fournir des informations supplémentaires afin de démontrer leur viabilité à moyen et à long terme.

Plan d'action et échéancier du Service des finances

En concertation avec les services partenaires, une grille d'analyse standardisée permettant d'évaluer la continuité des activités des organismes soumissionnaires renforcera les mécanismes de contrôle en place. Afin de répondre à la recommandation, le plan d'action suivant sera mis en place :

- Élaborer une grille d'analyse standardisée, pour les subventions de plus 25 000 \$, permettant d'évaluer la continuité des activités des organismes soumissionnaires et de définir les pièces justificatives additionnelles requises (ex. : prévisions budgétaires sur 3 ans, ratios de liquidité générale et immédiate, etc.) en concertation avec les services partenaires (30 septembre 2026);
- Intégrer la grille comme élément de validation de la liste de vérification des services (30 septembre 2026);
- Ajouter la grille comme pièce probante à la demande de paiement (31 octobre 2026).

Échéancier : 31 octobre 2026

AC2501-03 Restreindre la création de fournisseurs dans le système financier PIVO à une équipe unique désignée. Générer et surveiller régulièrement les rapports d'exception indiquant les fournisseurs créés en double.

L'accès restreint à la création de fournisseurs dans le système financier PIVO est déjà appliqué. Afin de répondre à la partie relative à la surveillance des rapports d'exception, le plan d'action suivant sera mis en place :

- Élaborer un rapport d'exception en collaboration avec le Service des technologies de l'information;
- Déterminer et mettre en place une procédure d'utilisation du rapport (p. ex., fréquence).

Échéancier : 30 septembre 2026

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 en temps opportun.

2. Taux d'application des recommandations

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour les mandats réalisés entre 2016 et 2024 par la vérificatrice générale.

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2016				
Contrôle des subventions et contributions	6	6	0	100 %
Gestion du carburant	8	8	0	100 %
Gestion des garanties sur les véhicules	12	12	0	100 %
Total de l'année	26	26	0	100 %
2017				
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 %
Total de l'année	15	15	0	100 %
2018				
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 %
Total de l'année	35	32	3	91 %

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2019				
Planification des ressources humaines	7	7	0	100 %
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	50	50	0	100 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies de prise de décision	19	18	1	95 %
Gestion des documents numériques	4	1	3	25 %
Conformité à l'article 107.10 de la LCV	14	14	0	100 %
Total de l'année	94	90	4	96 %
2020				
Gestion de la paie et des avantages sociaux	24	24	0	100 %
Pérennité des infrastructures	19	9	10	47 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies d'exploitation et entretien	18	18	0	100 %
Total de l'année	61	51	10	84 %
2021				
Planification des activités de déneigement	37	30	7	81 %
Gestion des congés et de l'assiduité	3	3	0	100 %
Total de l'année	40	33	7	83 %
2022				
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	56	53	3	95 %
Octroi des permis de construction et de rénovation	21	17	4	81 %
Gestion des stocks	2	2	0	100 %
Total de l'année	79	72	7	91 %

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2023				
Gestion de l'eau potable	22	15	7	68 %
Gestion de la dotation	12	11	1	92 %
Gestion énergétique des bâtiments	28	3	25	11 %
Total de l'année	62	29	33	47 %
2024				
Revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau	5	5	0	100 %
Plan d'action en itinérance	6	3	3	50 %
Gestion de la relève et développement des talents	16	4	12	25 %
Dépenses de recherche et de soutien et utilisation des budgets alloués aux élus	17	1	16	6 %
Total de l'année	44	13	31	30 %
Total	456	361	95	79 %

Le taux d'application global des recommandations se situe à 79 %, comparativement à 76 % l'an passé.

Le taux d'application des quatre dernières années, soit de 2021 à 2024, se situe pour sa part à 65 % (64 % l'an dernier pour les années 2020 à 2023).

3. 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 2024. 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.	
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.	
Gestion de l'accès à l'information	Grefte	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.	
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 le type d'expertise que la Ville doit développer et conserver à l'interne et dans quelle mesure elle doit se tourner vers l'expertise externe pour assurer la réalisation de certains types d'activités.	
		AOR1803-07	Élaborer et mettre en place un programme de formation continue destiné à tous les ingénieurs et techniciens en génie routier qui reflétera les besoins en matière d'expertise interne à développer, de planification et de réalisation de projets routiers et qui sera arrimé à l'analyse coûts-avantages réalisée (voir la recommandation AOR1803-01).	
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	Travaux publics Approvisionnement responsable	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la pérennité des chaussées – Volet stratégies de prise de décision	Infrastructures	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).	
Gestion des documents numériques	Greffé	AOR1905-01	Revoir le projet GED en considérant les éléments suivants : • 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; • Revoir le calendrier du projet pour qu'il se termine dans un délai raisonnable ne dépassant pas cinq ans en fonction des ressources disponibles; • 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; • 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.	
		AOR1905-03	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.	
		AOR1905-04	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
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.	
		AOR2003-09	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.	
		AOR2003-11	Centraliser et structurer l'ensemble des données relatives au portefeuille d'infrastructures municipales afin de faciliter leur accessibilité et leur analyse intégrée.	
		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.	
		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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Pérennité des infrastructures	Infrastructures Planification des actifs et des investissements	AOR2003-15	Centraliser l'information nécessaire à la sélection et à 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 Direxion, 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.	
Pérennité des chaussées — Volet stratégies d'exploitation et entretien	Travaux publics	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Pérennité des chaussées – Volet stratégies d'exploitation et entretien	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	AP2004-04	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.	
		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.	
		AP2004-19	Prévoir un processus d'accompagnement et de monitoring à la suite des formations suivies par le personnel affecté au déneigement.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Planification des activités de déneigement	Travaux publics	AP2004-20	Évaluer la compétence des gens formés en déneigement après une période de probation comprenant l'accompagnement et le monitoring requis.	
		AP2004-32	Effectuer les réfections requises au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Hull.	
		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.	
Gestion des congés et de l'assiduité	Ressources humaines	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	AP2101-13	Identifier et associer aux véhicules en service dans le système de GMAO les garanties sur les pièces posées et sur les travaux externes.	
		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.	
		AP2101-25	Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer du remisage saisonnier adéquat des véhicules, des composantes et des équipements.	

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	AP2101-37	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.	
		AP2101-46	Outiller la division Services techniques afin qu'elle puisse gérer les formations reçues, les formations à offrir et les cartes de compétence des employés.	
		AP2101-50	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.	
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.	
		AP2202-04	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.	
		AP2202-10	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Octroi des permis de construction et de rénovation	Urbanisme et développement durable	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 les cibles et objectifs du processus, le niveau de service attendu et les délais prévus.	
		AP2202-17	Élaborer et diffuser à l'interne un plan décrivant : • Les attentes de la direction à l'égard du processus; • Les cibles et objectifs déclinés pour les principales étapes du processus et définis selon les bonnes pratiques; • Les étapes de suivi du processus et les directives qui y sont associées.	
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.	
		AP2201-04	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.	
		AP2201-09	Poursuivre le programme d'installation des compteurs d'eau en conformité avec les exigences du MAMH.	
		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.	
		AP2201-15	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de l'eau potable	Planification des actifs et des investissements	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.	
		AP2201-21	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.	
		AP2301-02	Assurer la mise à jour périodique de la politique en considérant les modifications ou l'arrivée de lois applicables à la dotation.	
		AP2301-04	Vérifier que l'utilisation du journal de bord est prévue à la politique de dotation.	
		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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la dotation	Ressources humaines	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.	
		AP2301-12	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.	
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.	
	Direction générale	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.	
	Travaux publics	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.	
	Infrastructures et projets	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.	

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	AP2302-08	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.	
		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	Paramétrer 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.	

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	AP2302-18	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.	
		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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Revue des contrôles informatiques de la Corporation du centre culturel de Gatineau	Technologies de l'information	AP2303-01	Assurer une surveillance active du statut des mises à jour des postes de travail de la Maison de la culture afin d'assurer leur mise à niveau en temps opportun.	
		AP2303-03	Maintenir un registre des validations obtenues dans le contexte de la revue semestrielle des accès au réseau.	
		AP2303-04	Mettre en place un processus formel de revue périodique des accès aux serveurs et aux bases de données.	
		AP2303-05	Limiter l'utilisation de comptes génériques pour l'accès aux serveurs et aux bases de données.	
		AP2303-06	Mettre en place des contrôles afin de limiter et de surveiller les accès du fournisseur du système de billetterie à l'infrastructure de la Ville.	
Plan d'action en itinérance	Loisirs, sports et 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.	
		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.	
		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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Plan d'action en itinérance	Loisirs, sports et 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.	
		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.	
Gestion de la relève et développement des talents	Ressources humaines	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).	
		AP2403-02	Suivant les orientations de la Direction générale, réviser l'alignement des stratégies et plans en matière de gestion de la relève.	
		AP2403-03	Colliger les informations sur l'état actuel des effectifs, leurs compétences et les mouvements probables pour tous les services de la Ville.	
		AP2403-04	Identifier les postes critiques selon des critères convenus et documenter l'évaluation de chaque poste.	
		AP2403-05	Revoir le processus de collecte d'information et des postes critiques et les outils, et s'assurer de procéder à la collecte d'information au moins annuellement.	
		AP2403-06	Informar les services du résultat de la collecte d'information et des actions convenues.	
		AP2403-07	Exécuter les actions comme convenu concernant la collecte d'information et en faire un suivi périodique.	
		AP2403-08	Réévaluer les stratégies et programmes afin qu'ils soient cohérents avec les besoins de relève de la Ville dans son ensemble.	
		AP2403-09	Déterminer les critères de performance des programmes, en faire le suivi et en rendre compte.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Gestion de la relève et développement des talents	Ressources humaines	AP2403-10	Aligner les programmes de développement des talents aux besoins en matière de relève des postes critiques.	
		AP2403-11	Encadrer l'accès aux programmes de développement des talents.	
		AP2403-12	Réévaluer la façon de recevoir et colliger les besoins des gestionnaires pour favoriser des solutions en ressources humaines intégrées.	
		AP2403-13	Superviser la mise en œuvre du Programme d'appréciation de la contribution au travail de l'employé (PACTE) pour en assurer la qualité et en tirer des observations utiles à la gestion de la relève.	
		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.	
		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.	
Dépenses de recherche et de soutien et utilisation des budgets alloués aux élus	Greffé	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.	
		AP2404-02	Mettre à jour la PO-033 en y intégrant, par exemple, les éléments décrits dans le rapport.	
		AP2404-03	Mettre à jour la Politique sur l'utilisation des surplus des ex-villes en y intégrant, par exemple, les éléments décrits dans le rapport.	
		AP2404-04	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.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Dépenses de recherche et de soutien et utilisation des budgets alloués aux élus	Greffe	AP2404-05	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.	
		AP2404-06	Mettre à jour la PO-033 en y intégrant, par exemple, les éléments décrits dans le rapport.	
		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.	
		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 ».	
		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.	
		AP2404-10	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.	
		AP2404-11	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.	
		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 éléments mentionnés dans le rapport.	

Audit	Service	Numéro de recommandation	Recommandation	Statut Mise en œuvre
Dépenses de recherche et de soutien et utilisation des budgets alloués aux élus	Greffé	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.	
		AP2404-14	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.	
		AP2404-15	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.	
		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.	
		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, les éléments mentionnés dans le rapport.	

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, de la gestion des risques, des obligations déontologiques 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 prévalu 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 2025;
- Plan d'audit de la vérificatrice générale pour l'année 2025;
- Présentation des états financiers consolidés de la Ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2025 et des résultats de l'audit;
- Résultats des travaux d'audit pour l'année 2025 et reddition de comptes de la vérificatrice générale, comprenant le suivi des recommandations.

Budget et dépenses 2025

Les dépenses de fonctionnement du Bureau du vérificateur général, pour l'exercice clos le 31 décembre 2025, 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 du vérificateur général de Gatineau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2025 totalisant 795 840 \$, 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 2025 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 du vérificateur général 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 du vérificateur général 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 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 du vérificateur général 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 influencer 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 du vérificateur général 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.

Le 12 juin 2026

¹CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A132837

Bureau du vérificateur général de Gatineau**Relevé des dépenses**

de l'exercice clos le 31 décembre 2025

	Budget initial		
	2025	2025	2024
	\$	\$	\$
Biens non durables	3 398	548	3 434
Déplacements et communication	1 200	863	308
Location d'équipements et entretien	590	5 121	1 648
Salaires et avantages sociaux	494 999	521 132	454 989
Services professionnels, formation et cotisations	348 978	268 176	186 654
Autres	96 929	—	—
	946 094	795 840	647 033

Note 1

Ce relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général 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 2025, 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^{er} avril 2026

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 assujéti 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 4 de la Loi sur les contrats des organismes municipaux (chapitre C-65.01) 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;
- 4° d'une filiale de la société de transport en commun qui dessert la municipalité visée à l'article 89 de la Loi sur les sociétés de transport en commun (chapitre S-30.01) et d'une société en commandite ou d'une société par actions créée en vertu du premier alinéa de

l'article 92.0.8 de cette loi et dont fait partie une telle filiale ou la société de transport en commun.

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 au premier alinéa de l'article 4 de la Loi sur les contrats des organismes municipaux, 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; 2025, c. 33, a. 22; 2025, c. 4, a. 1.

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

Le plan stratégique, visant à optimiser les actions prioritaires pour la période allant de 2023 à 2026, 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, des objectifs clairs, des indicateurs et des cibles à atteindre ont été établis et sont présentés dans le tableau suivant.

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

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2025	
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 %	✓	<u>Réalisé à 100 % :</u> La portée des cinq audits de performance répond à cet objectif (l’utilisation efficiente des véhicules de police dans un contexte d’urgence, l’octroi des contrats, la gestion des projets d’infrastructure d’envergure, le processus d’inspection des bâtiments et la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves et des fonds réservés).
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 %	✓	<u>Réalisé à 88 % :</u> La portée des audits relatifs à l’utilisation efficiente des véhicules de police dans un contexte d’urgence et au processus d’inspection des bâtiments répond pleinement à cet objectif. En revanche, la portée des trois autres audits réalisés (l’octroi des contrats, la gestion des projets d’infrastructure d’envergure et la gestion des excédents de fonctionnement, des réserves et des fonds réservés) y répond 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	✓	<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 %	✓	<u>Réalisé à 100 % :</u> Amélioration du taux d’application de 3 % en 12 mois pour un taux global de 79 %.

Orientation 2 – exceller en demeurant compétent et performant.

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2025	
2.1 Maintenir la qualité de nos travaux	Proportion des travaux évalués répondant aux normes professionnelles de comptabilité et d'audit – 100 %		<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 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> Participation à des formations spécialisées sur les normes comptables et d'audit, les obligations déontologiques, la gestion des risques et les technologies de l'information.
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 %		<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

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

bvvg.ca

