



**SOMMAIRE DU
RAPPORT ANNUEL 2015
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL**

AVERTISSEMENT : LE PRÉSENT DOCUMENT
CONSTITUE UN CONDENSÉ DU RAPPORT ANNUEL
DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL. VOUS ÊTES INVITÉ À
CONSULTER LA VERSION INTÉGRALE DE CE RAPPORT
SUR LE SITE INTERNET DE LA VILLE DE GATINEAU.

TABLE DES MATIÈRES

- 02 Mot du vérificateur général par interim
- 07 Vérifications financières
- 09 Gestion de l'entretien du matériel roulant à la sto
- 15 Traitement des élus municipaux

**MOT DU
VÉRIFICATEUR
GÉNÉRAL PAR
INTERIM**

À titre de vérificateur général par intérim, il me fait plaisir de vous livrer le rapport annuel 2015.

Le contenu de ce rapport est en grande partie le fruit du travail de mon prédécesseur, Monsieur Alain Girard. Le mandat de monsieur Girard s'est terminé le 3 mai 2016 après une période complète de 7 ans. À cette date, certains mandats étaient en cours de réalisation et c'est pourquoi je suis celui qui vous présente les constats et les recommandations.

Par une résolution du conseil municipal, j'ai été nommé le 17 mai dernier vérificateur général par intérim pour une période de 6 mois. Je tiens à remercier tous les membres du conseil de la confiance qu'ils m'ont témoignée.

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

Gestion de l'entretien du matériel roulant à la STO

Les objectifs de la vérification poursuivis dans le cadre de ce mandat visaient à s'assurer que le Service de l'entretien planifie et exécute les travaux de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiable, au moindre coût possible, de façon efficiente, tout en respectant la réglementation. Une deuxième composante à ce mandat concernait la gestion efficiente et économique des pièces et des garanties.

La gestion du personnel et l'absence de suivi dans les projets et études sont des enjeux décelés au cours de cette vérification. Bien que la disponibilité des véhicules soit au rendez-vous pour les usagers, la gestion quotidienne des activités d'entretien ne permet pas de s'assurer de fournir des véhicules fiables, au moindre coût possible et de façon efficiente. De plus, les processus en place ne permettent pas de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur. Enfin l'efficacité de la gestion des pièces et des garanties a besoin d'être améliorée. Ce qui représentera des économies pour la STO dans plusieurs cas.

Traitement des élus municipaux

Le vérificateur général de la Ville de Gatineau, lors de l'élaboration de son plan de vérification pour l'année 2015 a identifié le besoin de vérifier la conformité du traitement des élus de la Ville de Gatineau.

Dans son ensemble, le traitement des élus municipaux de la Ville de Gatineau est conforme, dans tous ses aspects significatifs, à la Loi sur le traitement des élus ainsi qu'aux règlements, directive et politiques en vigueur pour la période du 1er janvier au 31 décembre 2015.

Recommandations antérieures

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

Avec la publication des rapports annuels du vérificateur général pour les années 2009 à 2014 inclusivement, 191 recommandations ont été émises aux dirigeants. De ce nombre, en date du présent rapport, 181 recommandations (95% ont été appliquées ou sont en voie de l'être.

Collaboration

Comme au cours des années antérieures, nous avons reçu l'entière collaboration de la haute direction de la Ville, de ses gestionnaires et des employés municipaux à l'occasion des vérifications réalisées. Nous les en remercions à nouveau.

Mot de mon prédécesseur

« Mon mandat de vérificateur général de la Ville de Gatineau initié en 2009 prenait fin en mai dernier avec l'expiration du terme de sept ans. Le Conseil municipal doit maintenant, conformément à la Loi sur les cités et villes, nommer un nouveau candidat pour occuper la Fonction.

Fort de mon expérience de sept années complètes passées à Gatineau à scruter l'administration municipale en tant que vérificateur général, je puis dire que je suis satisfait de certaines orientations importantes données par l'Administration actuelle. Pour en nommer quelques-unes, c'est le cas de la présentation d'une «vision municipale» axée sur la communication et la performance des quelques 3500 employé(e)s municipaux, la mise en place d'un bureau de grands projets, l'amélioration des relations avec la STO, la nouvelle chimie bien ressentie avec la Ville d'Ottawa et la politique de gestion contractuelle. Certaines de ces grandes orientations sont en accord direct avec des recommandations émises par le bureau du vérificateur général depuis 2009.

Je suis satisfait d'avoir traité de sujets d'intérêts publics et touchant l'actualité municipale comme par exemple : La gestion des grands projets, le processus décisionnel lié au dossier de l'Aréna Guertin, la campagne Gatineau Ville d'affaires, le processus d'émission des permis d'affaires, le Projet Rapibus et les communications avec la STO. J'ai le sentiment d'avoir contribué à l'avancement de la Ville suite à la mise en place de nombreuses recommandations émises depuis 2009. Je quitte avec la satisfaction de m'être acquitté de mes responsabilités envers les citoyens qui, je crois vouent de plus en plus de confiance

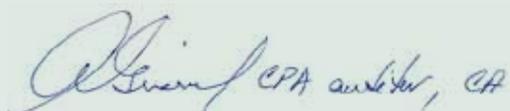
envers l'institution du vérificateur général. Nous sommes là pour le citoyen comme disait en entrevue la directrice générale de la Ville.

Mon mandat a été marqué par la publication de sept rapports annuels comprenant près de quarante rapports de vérification financière, vingt-cinq rapports de vérification de conformité, d'une vingtaine de mandats de vérification d'optimisation des ressources et de quelque 250 recommandations. Ces mandats d'audit portant sur les processus de gestion municipale apportent une valeur ajoutée à l'organisation et ne pourraient être réalisés sans la collaboration des gestionnaires.

Je tiens à souligner à quel point j'ai pu apprécier mon passage en tant que vérificateur général de la Ville; Ville en développement dont la gouvernance est tournée vers l'avenir et où les défis sont nombreux. Je veux saluer la classe politique, la haute direction de la Ville et tous les intervenants avec qui j'ai eu le privilège de travailler, toujours dans un esprit de collaboration. Attitude que je crois essentielle pour réaliser notre mandat de vérificateur général.

J'ai eu la chance de connaître, côtoyer et collaborer avec des gens professionnels, intègres, compétents, travailleurs et dédiés aux succès de la Ville. Je dois souligner la contribution exceptionnelle de Madame Lucie Bergeron avec qui j'ai travaillé étroitement tout au cours de mon mandat.

Je crois fermement que la fonction de vérificateur général est comprise, reconnue et respectée au sein de la Ville de Gatineau et que le Maire en est grandement responsable; je salue cette position. Jamais au fil des ans j'ai pu ressentir quelque pression que ce soit à exercer mon mandat et à conduire des vérifications particulières. Cet aspect revêt une importance toute particulière dans une fonction toujours guidée par l'autonomie et l'indépendance du vérificateur. »

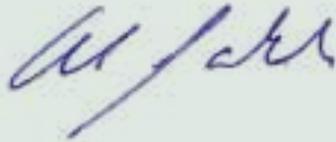


Alain Girard, CPA Auditeur, CA

Vérificateur général sortant de la Ville de Gatineau

Remerciements

À ce stade-ci, je crois opportun d'adresser nos plus sincères remerciements à Monsieur Alain Girard pour l'accomplissement d'un travail colossal au cours des 7 dernières années. Fait important à noter, monsieur Girard a été le premier vérificateur général à compléter un mandat complet de 7 ans. Monsieur Girard a su faire respecter l'indépendance, l'autonomie et l'intégrité de la fonction de vérificateur général. Il a toujours été respecté de ses pairs. Pour monsieur Girard, le choix de ses mandats de vérification reposait sur la valeur ajoutée.



Alain Lalonde, FCPA, FCGA

Vérificateur général par intérim de la Ville de Gatineau



VÉRIFICATIONS FINANCIÈRES

En vertu du mandat du vérificateur général tel que régi par la *Loi sur les cités et villes*, nous avons audité, en collaboration avec les vérificateurs externes, les états financiers de 2015 pour les organismes suivants :

- Ville de Gatineau
- Société de transport de l'Outaouais
- Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa
- Corporation du centre culturel de Gatineau (Maison de la culture)
- Développement économique – CLD Gatineau

La vérification financière vise à exprimer une opinion professionnelle sur ces états financiers en nous fondant sur notre vérification.

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

La vérification des états financiers des organismes mentionnés ci-dessus a conduit pour 2015 à l'émission par les vérificateurs de rapports de vérification favorables sur leurs états financiers établis de façon générale selon les normes comptables canadiennes pour le secteur public. Cependant, considérant une réserve au rapport par le vérificateur général, pour les états financiers de la Ville de Gatineau et de la Société de Transport de l'Outaouais vous êtes invité à consulter la version complète pour en lire la teneur.

GESTION DE L'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT À LA STO

La Société de transport de l'Outaouais (STO) est une personne morale de droit public instituée conformément à la Loi sur les sociétés de transport en commun. À cause de sa géographie unique, la STO se retrouve sous juridiction fédérale puisque, au quotidien, elle est appelée à circuler à la fois à Gatineau (Québec) et à Ottawa (Ontario). La STO se déplace sur le territoire de la Ville d'Ottawa en raison de la proximité géographique et des déplacements des usagers inter villes. La Ville d'Ottawa prend le relais sur son territoire avec son propre service de transport en commun (OC Transpo). Le territoire couvert par la STO est d'une superficie totale de 589 km².

En 2014, le rapport annuel de la STO démontrait que l'offre de service de transport urbain comptait 70 parcours distincts. Sur l'ensemble des parcours, plus de 15 469 964 de kilomètres y ont été parcourus.

Son parc de véhicules compte 305 autobus qui, au 31 décembre 2015, avaient une moyenne d'âge de 9,7 ans; 39 % d'entre eux ayant 10 ans ou plus, dont 49, ayant une moyenne d'âge de 23,7 ans. Le portait du parc se décompose en une combinaison d'autobus régulier et d'autobus articulés avec ou sans accès aux fauteuils roulants.

Afin d'assurer le transport au quotidien de milliers d'usagers, la STO se doit d'avoir sur la route un nombre suffisant de véhicules tout en respectant la réglementation sur les véhicules lourds. À cette fin, elle compte dans sa structure organisationnelle 122 employés dédiés à l'entretien de la flotte.

Les objectifs de la vérification poursuivis dans le cadre de ce mandat visaient à s'assurer que :

- La Direction des opérations – service de l'entretien planifie et exécute les travaux de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiable, au moindre coût possible, de façon efficiente, tout en respectant la réglementation.
- La Direction des opérations – service de l'entretien effectue une gestion efficiente et économique des pièces et des garanties.

La vérification a porté sur les années d'opération 2013, 2014, 2015 et sur le début de l'année en cours.

Les faits saillants du rapport résument essentiellement et brièvement les principaux constats observés dans le cadre du mandat. Les détails et explications en appuient aux constats et les recommandations s'y rapportant font, quant à elles, partie intégrante du corps du rapport déposé au conseil d'administration de la STO et au conseil municipal.

D'entrée de jeu, soulignons particulièrement que le désir de réussir et de progresser est bien présent dans l'ensemble de l'organisation ce qui, d'une certaine manière, a favorisé l'implication de tous et chacun dans cet exercice de vérification. Nous tenons également à souligner que la STO réussit, année après année, à assurer plus de 99,9 % des voyages prévus, ce qui est digne de mention.

Le mode opérationnel du Service de l'entretien fait en sorte que l'accent au quotidien est mis sur le respect du nombre de véhicules requis pour faire les sorties. Ce mode a un impact sur la durée des travaux ; les véhicules devant sans cesse, au quotidien, être rentrés de nouveau pour continuer le travail non terminé.

D'une manière générale, les problématiques décelées lors de cet exercice de vérification découlent d'une culture d'entreprise et d'un manque de communication qui ne permettent pas de s'assurer que tous travaillent dans un but commun et favorisent le travail en silo. À notre avis, l'absence d'objectifs communs au Service de l'entretien favorise la culture du travail fait en urgence, avec peu de direction commune comprise par tous et ne permet pas une optimisation de l'utilisation efficiente des ressources.

La structure opérationnelle et la convention collective actuelles de la STO engendrent un nombre de remplacements de postes avec un effet domino. L'organisation des activités d'entretien engendre du temps de déplacement et des pertes de temps évitables.

La planification du travail en atelier est, quant à elle, affectée par une méconnaissance du positionnement exact des autobus et ne place pas la STO dans une position favorable pour maximiser l'utilisation efficiente des véhicules et leur entretien. De plus, les méthodes de suivi ne permettent pas de s'assurer que les véhicules devant être vus par le Service de l'entretien ne prennent pas la route.

Les fréquences d'inspection établies pour les véhicules s'appuient sur les bonnes pratiques cependant le non-respect des fréquences dont, par exemple, celles de graissages peut causer de l'usure prématurée aux composantes ce qui a une incidence directe sur les coûts d'entretien. Nous avons également noté que l'absence de programme d'inspection sur les éléments de carrosserie et pour les intérieurs des autobus a un impact négatif qui se répercute directement sur les coûts d'entretien et sur les usagers.

Les travaux sont donnés aux mécaniciens sans que la disponibilité des pièces soit validée au préalable. Les travaux sont entrepris alors que des pièces ne sont pas toujours en inventaire. Lorsque cette situation se produit, cela a un impact direct sur la disponibilité des véhicules, sur le temps des travaux et sur les frais d'exploitation de l'atelier. La gestion actuelle des programmes et des activités d'entretien et ne permet pas de s'assurer du maintien des véhicules en bon état de façon efficiente et du respect de la réglementation.

Pour le suivi de ces activités d'entretien, la STO utilise un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO). Bien que le système de GMAO soit âgé, les problématiques rencontrées découlent plus de ses méthodes d'utilisation que du logiciel lui-même. L'expertise de la Direction des ressources informationnelles de la STO n'est pas suffisamment mise à profit pour le développement d'outils de gestion pour le Service de l'entretien. L'attente du remplacement du logiciel a fait en sorte que son développement interne a été

arrêté et que les problématiques soulevées il y a plus de 20 ans sont toujours présentes. Le système de GMAO, dans sa forme actuelle et dans son utilisation, présente des lacunes qui doivent être corrigées. Le logiciel de GMAO, qui gère également les pièces, utilise un coût moyen inexact ce qui rend caduc le suivi de coût pour les véhicules et a un impact direct sur les coûts de possession et sur le « synchronisme de remplacement » des véhicules.

Par ailleurs, la structure d'opération du magasin lors de la vérification n'était pas efficiente et créait un goulot d'étranglement au comptoir de pièces considérant que des mécaniciens attendent pour se faire servir tandis que d'autres sont là pour aller chercher des pièces de très faible valeur alors qu'elles pourraient être disponibles en libre-service.

La valeur de l'inventaire du magasin mesurée au 31 octobre 2014 était de 2 332 000 \$ et au 27 novembre 2015, elle était de 2 793 815 \$. Une portion de cette augmentation est influencée par certains facteurs, dont l'acquisition de nouveaux types de véhicules et l'acquisition d'autobus de type « classic » qui était accompagné d'un lot de pièces qui n'étaient plus disponibles. En un peu plus d'un an, la valeur de l'inventaire a augmenté de 461 815 \$, soit 19,8 % d'augmentation ; une augmentation d'inventaire immobilise des capitaux et constitue des charges lourdes pour la trésorerie de la STO. Dans un même ordre d'idées, 37 % des pièces en stock dépassent la quantité maximale établie ; la valeur du stock qui dépasse le maximum établi est de 928 467 \$, soit 32,7 % de la valeur totale de l'inventaire. Une pression monétaire est mise sur l'organisation puisque les capitaux dépensés ne sont plus disponibles et ces pièces prennent de la place en tablette qui pourrait être utilisée autrement. Paradoxalement, en moyenne, 7,3 véhicules sont mis hors service tous les jours à cause du manque de pièces. Il n'y a pas eu une seule journée en 2015 sans qu'aucun véhicule ne soit mis hors service à cause du manque de pièces. Le manque chronique de pièces a un impact défavorable sur les opérations d'ateliers, sur les coûts d'exploitation, sur la disponibilité des véhicules et sur le nombre de véhicules requis pour assurer le service. Dans un rapport produit en 1996, il était notamment question que : « *le processus actuel d'acquisition des pièces de rechange ne permette plus à la STO d'être suffisamment performante.* ». À notre avis, la situation ne s'est guère améliorée depuis 20 ans. Les problématiques qui perdurent ont un impact défavorable sur les opérations d'entretien et ont des conséquences sur les autres départements.

Soulignons que la STO a développé à l'interne une expertise d'usinage pour reconditionner différents types de composantes cependant, à la date d'une vérification en atelier, 18 % des pièces à rebâtir étaient en rupture de stock à cause du manque de pièces pour les fabriquer.

Les gens des ateliers font les efforts pour compléter une demande de garantie sur les pièces posées par contre, leur traitement interne pose problème. Le manque de rigueur dans la gestion des garanties, dont les mauvais taux de réclamation utilisés bien que l'information soit connue à l'interne depuis près de 1 an ou encore les retards importants dans le traitement des demandes représentent des manques à gagner pour la STO.

Les enjeux décelés au cours de cette vérification découlent de plusieurs constats et nous permettent de conclure sur les deux objectifs visés par ce mandat soit :

1 La Direction des opérations - Service de l'entretien planifie et exécute les travaux de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiable, au moindre coût possible, de façon efficiente, tout en respectant la réglementation.

En ce qui concerne les employés de plancher et les contremaîtres, l'absence d'objectifs annuels, d'évaluation des employés, de suivi en cours d'année, de rencontres statutaires et de mesure de l'atteinte des résultats ne permettent pas d'assurer que tous travaillent dans un but commun. Des réunions sont tenues, mais les suivis des actions à prendre et le retour aux employés ne sont pas faits de façon systématique. L'absence de suivi dans les projets, le manque de consultation pour l'implication des gens aux projets sont autant d'éléments qui favorisent la culture du travail en silo.

Nous avons également constaté qu'au fil des années, qu'il y a des enjeux connus par la STO et qui n'ont pas forcément été adressés. Il appert que l'histoire se répète indubitablement, que les outils à sa disposition ne sont pas pleinement exploités et que plusieurs des problèmes soulevés il y a plus de 20 ans sont encore présents.

Bien que la disponibilité des véhicules soit au rendez-vous pour les usagers, la gestion quotidienne des activités d'entretien ne permet pas de s'assurer de fournir des véhicules fiables, au moindre coût possible et de façon efficiente. De plus, les processus en place ne permettent pas de s'assurer du respect de la réglementation en vigueur.

2 La Direction des opérations - Service de l'entretien effectue une gestion efficiente et économique des pièces et des garanties.

Nos travaux ont également démontré que la gestion des pièces a un impact direct sur les coûts d'opération des ateliers et sur la disponibilité des véhicules. La STO doit se doter d'une gestion plus efficiente des pièces et de leur approvisionnement. Enfin, malgré que certains efforts soient faits pour la gestion des garanties, il reste du travail à faire avant que l'ensemble des économies en découlant puisse profiter à la STO.

Commentaires de la direction de la STO

La Société de transport de l'Outaouais (STO) a pris connaissance du rapport du vérificateur général de la Ville de Gatineau portant sur la gestion de l'entretien du matériel roulant. La direction de la STO accueille favorablement les recommandations émises par le vérificateur général dans ce rapport et s'engage à les mettre en œuvre selon un plan qui respecte la disponibilité des ressources au sein de l'entreprise.

Par ailleurs, plusieurs gestes ont déjà été posés afin de corriger les situations relevées dans ce rapport, en particulier tout ce qui touche à assurer le plein respect de la réglementation et qui pourrait avoir des répercussions sur la sécurité de la clientèle. Un plan d'action accompagné d'un échéancier visant la mise en place de l'ensemble de ces recommandations sera déposé au bureau du vérificateur général avant le 15 septembre prochain. Afin d'appuyer cet engagement, ce plan inclura la mise en place d'une structure formelle visant à assurer le respect du suivi de ces recommandations par la direction de la STO, et ce, de façon annuelle.

La mise en service du 2e centre de transport en janvier 2017 permettra à la STO de remédier aux difficultés quotidiennes découlant de la surutilisation de son centre actuel puisque la STO doit présentement accommoder un équivalent de 335 véhicules réguliers avec une infrastructure pouvant en accueillir seulement 254. Malgré cet important défi, la STO a réussi à assurer plus de 99,9 % des voyages prévus au cours des 3 dernières années et a effectué près de 20 millions de passages par année.

À la suite de la publication des résultats du mandat de diagnostic organisationnel à la fin mai 2015, la direction de la STO a entamé plusieurs démarches visant l'amélioration de la performance dans l'ensemble de ses directions, dont une révision importante de la structure du service de l'entretien. C'est pleinement conscient de la nécessité d'accélérer la mise en place des changements qui mèneront l'organisation dans une culture de performance, que la direction de la STO reçoit le rapport du vérificateur général et qu'elle s'engage dans l'implantation des mesures requises en vue d'atteindre ces objectifs.

En terminant, nous désirons remercier le vérificateur général et son équipe pour la rigueur et le professionnalisme qu'ils ont su démontrer dans l'accomplissement de leur mandat.

TRAITEMENT DES ÉLUS MUNICIPAUX

Les objectifs de la vérification visaient à s'assurer que le traitement des élus municipaux est établi conformément à la Loi sur le traitement des élus municipaux ainsi qu'aux règlements, directives et politiques en vigueur sur le territoire de la Ville de Gatineau.

Dans son ensemble, le traitement des élus municipaux de la Ville de Gatineau est conforme, dans tous ses aspects significatifs, à la Loi sur le traitement des élus municipaux et la réglementation en vigueur pour la période entre le 1er janvier et le 31 décembre 2015. Les différentes politiques internes respectent la Loi et elles sont respectées autant au niveau de la rémunération des élus que des frais de déplacement et de représentation.



Téléphone
819 243-2303

Télécopieur
819 243-2362

Courriel
verificateur.general@gatineau.ca

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

Site Web
www.gatineau.ca