



RAPPORT ANNUEL

VIG

2016

Table des matières

Message de la vérificatrice générale	1
Bureau de la vérificatrice générale	5
Valeurs	7
Mandat	8
Objectifs	9
1. États financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable	11
1.1 Ville de Gatineau	13
1.2 Société de transport de l'Outaouais	14
1.3 Aéroport exécutif de Gatineau–Ottawa	15
1.4 Corporation du centre culturel de Gatineau	16
1.5 Investissement et Développement Gatineau	17
2. Optimisation de ressources	19
2.1 Contrôle des subventions et contributions : Efficacité et pertinence	21
2.2 Gestion du carburant au Service des travaux publics	31
2.3 Gestion des garanties sur les véhicules de la Ville de Gatineau	43
3. Conformité	55
3.1 Taux global de taxation réel	57
3.2 Conformité législative des organismes subventionnés	58
4. Suivi des recommandations antérieures 2011–2014	61
5. Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2016	85
Annexe A – Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (L.R.Q. chapitre C-19) sur le vérificateur général	93

Message de la vérificatrice générale

Introduction

La *Loi sur les cités et villes* (ci-après « LCV ») exige la présence d'un vérificateur général pour les municipalités du Québec de 100 000 habitants et plus. La fonction du vérificateur général a été instituée afin de fournir aux élus et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion de la Ville de Gatineau.

Le mandat du vérificateur général comporte les vérifications financières, de conformité aux lois et règlements ainsi que d'optimisation des ressources de la Ville et des organismes visés par l'article 107.7 de la LCV, et ce, dans les limites du budget minimal imposé à l'article 107.5 de la LCV (annexe A).

En vertu de la LCV, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil municipal au plus tard le 31 août de chaque année, les résultats de ses vérifications pour l'exercice se terminant le 31 décembre précédent.

Par une résolution du conseil municipal, j'ai été nommée le 27 février dernier vérificatrice générale pour une période de sept ans. Je tiens à remercier tous les membres du conseil municipal de la confiance qu'ils m'ont témoignée.

Le contenu du présent rapport est en grande partie le fruit du travail de mon prédécesseur, monsieur Alain Lalonde, qui a assuré l'intérim au Bureau du vérificateur général depuis le départ de monsieur Alain Girard en mai 2016. Cette section de mon rapport me permet de faire un retour sur l'ensemble des travaux conduits au cours de la dernière année et de faire ressortir certains éléments significatifs.

Contrôle des subventions et contributions : Efficacité et pertinence

Les objectifs de ce mandat consistaient à vérifier si le processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions aux organismes de la région est efficace et pertinent, tout en s'assurant que les procédures et pratiques utilisées sont appropriées, compte tenu des risques associés au processus.

Nous avons constaté que le processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions est généralement adéquat. Nous avons toutefois noté que certaines améliorations pourraient être apportées aux pratiques de gestion des services administrant les programmes de subventions et contributions afin de favoriser l'échange de pratiques et le partage d'outils et de ressources visant à améliorer l'efficacité et l'efficience. Nous avons également proposé des améliorations pour diminuer les coûts de traitement et de suivi des demandes de subventions et contributions et réduire le fardeau administratif relatif à certains dossiers présentant peu de risque.

Nous avons constaté que le Bureau des événements opère dans un contexte très dynamique afin de s'assurer que les projets qu'il finance se réalisent avec succès. Cette philosophie de travail nous apparaît utile pour la mise en œuvre de ses programmes et démontre le souci de la Ville à fournir des services appropriés à la population gatinoise. Nous croyons qu'une approche semblable pourrait être favorisée au sein des autres services de la Ville afin de mieux servir les citoyens.

Nos recommandations ont été soumises dans le but de permettre à la Ville d'améliorer les pratiques de gestion de ses différents services en matière d'attribution et de suivi des subventions et contributions, tout en minimisant les coûts et la lourdeur administrative accompagnant ces processus.

Gestion du carburant au Service des travaux publics

L'objectif de ce mandat visait à s'assurer que la Ville de Gatineau gère de façon efficace et efficiente les opérations liées à l'utilisation du carburant. En effet, les achats de carburant ont dépassé en moyenne 3,6 millions de dollars au Service des travaux publics au cours des trois dernières années, ce qui représente une dépense substantielle pour la Ville, nécessitant la mise en place de contrôles adéquats en matière d'approvisionnement, de protection des stocks et de consommation.

Nous avons constaté au cours de notre vérification que certaines améliorations pourraient être apportées aux processus de conciliation d'inventaire et de commande de carburant. Bien que les systèmes de contrôles d'accès soient efficaces, nous avons également noté que les accès aux réservoirs et aux sites contenant des réservoirs présentaient certaines défaillances, qui ont par contre rapidement été corrigées par la direction. La mise en place d'une procédure et d'un suivi de la conformité à cette procédure fera en sorte que les situations rencontrées au cours de notre vérification ne se reproduisent plus dans le futur.

Des recommandations supplémentaires ont également été formulées dans le but de permettre à la Ville d'améliorer ses pratiques de gestion du carburant en matière de consommation et d'usage en procédant à des analyses ciblées afin de déceler certains problèmes opérationnels de surconsommation, s'il y a lieu.

Gestion des garanties sur les véhicules de la Ville de Gatineau

L'objectif poursuivi dans le cadre de ce mandat visait à s'assurer que la Ville de Gatineau gère de façon efficiente les garanties sur les véhicules du Service des travaux publics, du Service de police et du Service de la sécurité incendie.

Nous avons estimé que les réparations effectuées sous garantie représentaient une somme d'environ 478 000 \$ en 2016. Une gestion efficiente des garanties couvrant les véhicules de la Ville contribuerait à minimiser cette dépense additionnelle.

Les informations contenues dans le système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (ci-après « GMAO ») de la Ville relativement aux garanties de base sont fiables; par contre, les informations relatives aux garanties couvrant les groupes de composantes des véhicules sont moins exhaustives. La mise en place d'un processus de contrôle de la qualité assurant que l'information contenue dans le système de GMAO et apparaissant sur les bons de travail évitera que des réparations sous garantie soient indûment entreprises aux frais de la Ville.

Nous avons également noté au cours de notre vérification que la gestion des garanties prolongées pourrait être améliorée. Ainsi, des analyses devraient être conduites afin de déterminer si les garanties prolongées sont avantageuses en fonction de critères définis.

Nous avons estimé que l'inscription erronée des dates de mise en service réelles a occasionné une perte d'environ 30,4 années de garantie pour l'ensemble des véhicules de la Ville au cours des années 2014 à 2016. Ainsi, des réparations sous garantie ont probablement été effectuées et le seront dans le futur inutilement.

Des recommandations supplémentaires ont également été formulées afin de mettre en place un programme d'inspection de fins de garanties sur les véhicules et l'amélioration du processus de gestion des réclamations présentées aux fournisseurs lors du remplacement de composants sur les véhicules de la Ville.

Suivi des recommandations antérieures 2011–2014

L'objectif du mandat était de s'assurer que les plans d'action élaborés par la direction en réponse aux recommandations issues des vérifications effectuées entre 2011 et 2014 ont été mis en œuvre de façon appropriée. Nous avons pu conclure que tous les plans d'action présentaient des progrès satisfaisants ou étaient achevés; seulement trois d'entre eux nécessiteront des suivis complémentaires en 2018 et 2019. Ceci démontre la volonté de l'administration municipale de mettre en place des plans d'action répondant adéquatement à nos recommandations et de continuer à faire progresser la Ville dans la gestion efficiente et efficace de ses opérations.

Autre projet

En 2017, nous avons entrepris une évaluation des contrôles internes précédant l'implantation du nouveau système financier de la Ville. Ce projet se poursuivra jusqu'en 2018 en fonction de la date de mise en service du système financier.

Défis et orientations du Bureau de la vérificatrice générale

La publication d'une nouvelle norme de certification par CPA Canada pour les missions d'appréciation directe influencera la réalisation de nos mandats de vérification d'optimisation des ressources au cours de la prochaine année. Les exigences de cette nouvelle norme nécessiteront la révision de notre méthodologie de travail principalement en ce qui a trait à l'analyse préliminaire, au contrôle de la qualité, à la documentation et à la formulation des rapports.


Mon objectif dans les prochains mois est de procéder à des évaluations de risques opérationnels sur l'ensemble des secteurs de la Ville. Ces évaluations nous permettront de mieux cibler les vérifications à venir en fonction des priorités qui auront été déterminées en utilisant des méthodes éprouvées.

Remerciements

Je tiens à remercier la coordonnatrice des ressources en vérification du Bureau pour son excellent travail et son soutien. J'aimerais aussi exprimer mes plus sincères remerciements à messieurs Alain Girard et Alain Lalonde pour l'accomplissement d'un travail colossal au cours des années précédant mon arrivée. Messieurs Girard et Lalonde ont tracé la voie avec professionnalisme et ont su faire respecter avec brio l'indépendance et l'intégrité de la fonction de vérificateur général.

J'adresse également mes remerciements à mes collègues, membres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec, pour leur soutien et conseils éclairés.

Finalement, j'aimerais souligner l'excellente collaboration de la haute direction de la Ville, de ses gestionnaires et des employés municipaux à l'occasion des vérifications réalisées. Cette coopération est cruciale à la réalisation de mon mandat, et je les en remercie sincèrement.



Johanne Beausoleil, CPA, CA, CIA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Bureau de la vérificatrice générale

Valeurs
Mandat
Objectifs

VG 2016

Bureau de la vérificatrice générale

Valeurs

Le Bureau de la vérificatrice générale s'emploie à livrer des travaux de qualité tout en respectant les principes fondamentaux de l'éthique professionnelle et les valeurs suivantes :

Intégrité

Nous agissons avec honnêteté et faisons usage de probité dans l'exercice de nos fonctions.

Compétence, comportement et diligence professionnels

Nous possédons les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement des travaux qui nous sont confiés dans l'exercice de nos fonctions. Nous respectons les règles de déontologie pertinentes et nous maintenons à jour les connaissances et les compétences nécessaires à l'exercice de nos fonctions.

Confidentialité

Nous nous assurons de ne divulguer les informations que nous recueillons dans l'exercice de nos fonctions qu'à ceux dont l'accès est autorisé afin de respecter le principe du secret professionnel.

Indépendance

Nous demeurons libres de toute influence susceptible de compromettre notre jugement professionnel; nous faisons preuve d'objectivité et d'esprit critique.

Mandat

En vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires de la Ville ainsi que de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable de la Ville et dont la Ville de Gatineau :

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

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 des opérations aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

La vérification financière est planifiée et réalisée afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives et ainsi permettre au vérificateur général d'émettre une opinion quant à la présentation des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable.

La vérification de conformité a pour objectif de s'assurer que les opérations et activités conduites par la Ville respectent les lois ainsi que ses règlements, politiques, procédures et directives.

La vérification d'optimisation des ressources a pour objet de déterminer si les ressources sont gérées avec économie, efficacité et efficience. La nature, la fréquence et la portée des travaux de vérification d'optimisation sont discrétionnaires puisque le choix du type d'intervention relève de la vérificatrice générale.



Objectifs

Afin de s'acquitter efficacement de ses responsabilités, la vérificatrice générale s'est donné les objectifs suivants :

- remplir les obligations que définit la *Loi sur les cités et villes* sur la vérification des comptes et affaires de la Ville et effectuer les travaux de vérification nécessaires pour couvrir les différents champs de compétences du vérificateur général;
- contribuer à améliorer la qualité de la gestion publique par des vérifications d'optimisation des ressources et y associer étroitement les gestionnaires;
- constituer, au besoin, des équipes de vérification compétentes en faisant appel à des ressources qualifiées et bien formées et en les utilisant de façon économique, efficiente et efficace;
- respecter les normes d'audit généralement reconnues du Canada;
- participer étroitement aux différentes rencontres de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) afin de faciliter des transferts technologiques en matière de vérification et de formation du personnel;
- parfaire la formation des membres du Bureau de la vérificatrice générale en participant à des sessions de formation professionnelle sous l'égide de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

États financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable

1

- 1.1 Ville de Gatineau
- 1.2 Société de transport de l'Outaouais
- 1.3 Aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa
- 1.4 Corporation du centre culturel de Gatineau
- 1.5 Investissement et Développement Gatineau

VG 2016

États financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable

1

1.1 Ville de Gatineau

Mandat et portée

J'effectue la vérification de la Ville de Gatineau en vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes* en collaboration avec l'auditeur indépendant Deloitte.

Ma responsabilité comme auditrice des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau consiste à exprimer une opinion sur ses états financiers, sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

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

Résultats

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

Voici un extrait de mon rapport émis le 27 avril 2017 sur les états financiers consolidés de la Ville de Gatineau :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans les paragraphes sur le « Fondement de l'opinion avec réserve », les états financiers consolidés donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Gatineau au 31 décembre 2016, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (de sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public ».

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

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

1.2 Société de transport de l'Outaouais

Contexte général

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

La Société est régie par la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (Loi 24, chapitre 23).

La Société conclut des opérations financières avec la Ville de Gatineau, laquelle exerce un contrôle sur les affaires de cette dernière, dont l'approbation de son budget annuel et de ses règlements d'emprunt. De plus, la Ville de Gatineau est responsable des dettes obligataires de la Société.

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

Mandat et portée

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

Ma responsabilité comme auditrice des états financiers de la STO consiste à exprimer une opinion sur ses états financiers, sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

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

Résultats

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

Voici un extrait de mon rapport émis le 27 mars 2017 sur les états financiers de la STO :

« À mon avis, à l'exception des incidences du problème décrit dans le paragraphe précédent « Fondement de l'opinion avec réserve », les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport de l'Outaouais au 31 décembre 2016, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de sa dette nette et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public ».

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

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

1.3 Aéroport exécutif de Gatineau–Ottawa

Contexte général

L'Aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa (ci-après la « Corporation ») est un organisme sans but lucratif subventionné et contrôlé par la Ville de Gatineau, qui a nommé et constitué la Corporation comme son mandataire général et spécial auquel elle donne le pouvoir de s'occuper de l'organisation, la gestion, la promotion, l'exploitation de l'aéroport et de réaliser le plan de mise en valeur.

La Ville est propriétaire des actifs immobilisés de la Corporation. Un des membres et administrateur de la Corporation est un conseiller de la Ville ou un substitut désigné par le conseil municipal de la Ville et le président du conseil d'administration de la Corporation est désigné par résolution du conseil municipal de la Ville.

Une convention financière, qui prendra fin le 31 décembre 2018, lie la Corporation et la Ville et prévoit entre autres le versement de sommes annuelles maximales, le remboursement de certains emprunts et le versement de taxes foncières provenant de nouvelles constructions reliées directement aux activités de l'aéroport avec un plafonnement annuel de 100 000 \$.

Mandat et portée

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

Ma responsabilité comme auditrice de la Corporation consiste à exprimer une opinion sur ses états financiers, sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

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

Résultats

J'ai émis, en date du 24 mars 2017, un rapport contenant une opinion non-modifiée portant sur la conformité des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, avec les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, les états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de l'Aéroport exécutif de Gatineau-Ottawa au 31 décembre 2016, ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public ».

Recommandations

Une lettre de recommandations a été transmise au conseil d'administration de la Corporation par l'auditeur indépendant afin de l'informer des déficiences du contrôle interne identifiées lors de l'audit et de formuler des recommandations. Ces recommandations, auxquelles j'adhère, portaient sur la conciliation des rapports de vente de carburant et les factures en attente de paiement.

1.4 Corporation du centre culturel de Gatineau

Contexte général

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

L'édifice de la Maison de la culture est la propriété de la Ville de Gatineau. La Corporation fait la gestion des salles de spectacle et des locaux commerciaux en vertu d'un protocole d'entente venant à échéance en décembre 2017.

Mandat et portée

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

Ma responsabilité comme auditrice de la Corporation consiste à exprimer une opinion sur ses états financiers, sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

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

Résultats

J'ai émis, en date du 10 avril 2017, un rapport contenant une opinion non-modifiée portant sur la conformité des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, avec les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, ces états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Corporation au 31 décembre 2016 ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public ».

1.5 Investissement et Développement Gatineau

Contexte général

Investissement et Développement Gatineau (ci-après « ID Gatineau ») a comme objectif principal d'accompagner les entreprises, pour favoriser le développement et la diversification économique ainsi que la création de richesse sur le territoire de la ville de Gatineau.

Une entente de service finale a été mise en place entre la Ville de Gatineau et ID Gatineau; elle est entrée en vigueur le 1^{er} octobre 2016 et se termine le 31 décembre 2019. L'entente comprend une contribution monétaire et une contribution en ressources tel que divulgué à l'état des résultats d'ID Gatineau.

Mandat et portée

Je suis l'auditrice d'ID Gatineau en vertu du fait que celle-ci fait partie du périmètre comptable de la Ville. Le mandat d'audit s'effectue en collaboration avec l'auditeur indépendant Deloitte.

Ma responsabilité comme auditrice de la Corporation consiste à exprimer une opinion sur ses états financiers, sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada.

Il incombe à la direction, sous la surveillance des responsables de la gouvernance, d'établir un environnement de contrôle adéquat et de maintenir des politiques et procédures qui contribuent à atteindre l'objectif d'assurer la conduite ordonnée et efficace des comptes et affaires d'ID Gatineau.

Résultats

J'ai émis, en date du 12 avril 2017, un rapport contenant une opinion non-modifiée portant sur la conformité des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, avec les Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, ces états financiers donnent, dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière d'Investissement et Développement Gatineau au 31 décembre 2016 ainsi que de ses résultats d'exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice clos à cette date, conformément aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public ».

Optimisation de ressources

2

- 2.1 Contrôle des subventions et contributions : Efficacité et pertinence
- 2.2 Gestion du carburant au Service des travaux publics
- 2.3 Gestion des garanties sur les véhicules de la Ville de Gatineau

VG 2016

Optimisation de ressources

2

2.1 Contrôle des subventions et contributions : Efficacité et pertinence

Introduction et contexte

Lors de l'exercice de planification annuelle, le Bureau du vérificateur général (BVG) a identifié le processus d'attribution des subventions et contributions comme un élément potentiel de risque organisationnel au sein de la Ville de Gatineau.

Les étapes clés dans le cycle de vie d'un programme de subventions et contributions sont les suivantes :

- la communication de l'existence et du fonctionnement du programme;
- la période d'appel de propositions relative au programme;
- la réception et l'évaluation des demandes;
- l'approbation des demandes et la signature des ententes;
- le versement des paiements, conformément aux ententes; et
- la surveillance de projets.

Onze programmes de subventions et contributions ont été identifiés au sein des services suivants :

1. Service du greffe (élus municipaux)

Le Service du greffe administre un programme de subventions discrétionnaires visant à aider la communauté par l'entremise des élus et de leurs districts électoraux. Les demandes écrites sont préparées par les organismes et soumises auprès des conseillers ou déposées directement au Service du greffe de la Ville. Toute demande doit être approuvée par un membre du conseil municipal. Le Service du greffe peut autoriser directement les demandes de moins de 5 000 \$ alors que les demandes supérieures à cette somme doivent être approuvées par le comité exécutif. Les sommes versées dans le cadre de ce programme sont publiées mensuellement sur le site Web de la Ville.

2. Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

Le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés administre sept programmes de subventions visant à offrir aux organismes en loisir, en sport et en plein air un support efficace et équitable en matière de soutien financier, matériel, technique et professionnel afin de répondre aux besoins identifiés. Les organismes doivent soumettre leurs demandes annuellement entre le 1^{er} août et le 1^{er} octobre par le Portail électronique des demandes de soutien. Les demandes sont analysées par des agents de développement à l'aide d'une grille d'évaluation. Les résultats d'analyse et les recommandations des agents sont consolidés par une employée du service. Ils sont ensuite présentés à un comité interne d'analyse à la Commission des loisirs et des sports et enfin au conseil municipal. Ces programmes sont les suivants :

- patinoires extérieures;
- soutien aux activités intergénérationnelles;
- initiatives du milieu pour personnes handicapées;
- aide gouvernementale pour la solidarité et l'inclusion sociale;
- soutien loisirs, sports et plein air;
- soutien à l'action communautaire;
- soutien aux jardins communautaires.

3. Service des arts, de la culture et des lettres

Le Service des arts, de la culture et des lettres administre deux programmes de manière distincte. Le premier programme de soutien permet principalement aux organismes artistiques et culturels de Gatineau de bénéficier d'appuis financiers ou de services nécessaires à l'accomplissement de leur mandat tout en favorisant l'accessibilité, le rayonnement et le développement de la culture sous toutes ses formes, auprès de la population. Le programme se divise en deux volets et les organismes doivent remplir le formulaire et fournir les documents selon le volet pour lequel ils se qualifient. Les demandes sont déposées en personne par les organismes avant le 1^{er} octobre de chaque année à l'une des deux adjointes du service et sont distribuées aux chefs de service pour analyse et recommandation. Les informations sont consolidées dans un tableur pour être présentées à la Commission des arts et de la culture, et par la suite, au conseil municipal.

Au sein du Service des arts, de la culture et des lettres, le Bureau des événements (anciennement la Division fêtes et festivals) administre aussi un programme de subvention visant à apporter un soutien financier, technique et professionnel à la réalisation des fêtes, festivals et événements. Le Bureau des événements emploie quatre employés à temps plein, dont trois agents responsables qui se partagent le portfolio d'événements en parts égales. Les agents soutiennent les organisateurs d'événements de manière très étroite notamment, en siégeant à leur conseil d'administration et en les aidant dans leur planification, veillant ainsi au respect des lois et normes applicables (par exemple en matière d'environnement et de sécurité publique) et à leur stratégie de marketing. Les demandes des organismes doivent être soumises par le Portail électronique des demandes de soutien. Les agents procèdent à l'analyse des demandes à l'aide d'une grille d'évaluation. Toutefois, ils ne font pas de recommandations au Comité des fêtes et festivals qui fera lui-même l'analyse des demandes et soumettra ses recommandations pour approbation au conseil municipal.

Dans le cadre de ce rapport et compte tenu de la nature particulière du programme géré par le Bureau des événements, nous ferons référence à celui-ci de manière distincte par rapport à l'autre programme administré par le Service des arts, de la culture et des lettres.

4. Service de l'environnement

Le Service de l'environnement administre un programme de subvention visant à améliorer ou protéger la qualité de l'environnement par l'entremise de projets structurants, de projets de sensibilisation ou d'études de faisabilité. Les demandes des organismes sont déposées annuellement au Service de l'environnement avant le 28 février en remplissant le formulaire de demande régulière du service. L'analyse des projets est effectuée par un comité de sélection interne qui soumet ses recommandations à la Commission de l'environnement et par la suite au conseil municipal.

5. Service de l'urbanisme

Le Service de l'urbanisme administre une douzaine de programmes de subventions visant à améliorer l'aménagement des quartiers, de certains secteurs, des bâtiments patrimoniaux et autres projets particuliers. Chacun de ces programmes possède des critères très précis d'admissibilité et le processus de demande de subvention est propre à chaque programme. Comme il est décrit à la section portée du mandat, le Service de l'urbanisme a été exclu de notre vérification.

Objectifs du mandat

Les objectifs de ce mandat sont de s'assurer que le cadre de gestion en place au sein de chaque service examiné est efficace, pertinent, et assure le bon déroulement du processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions aux organismes de la région.

En ce qui a trait à l'efficacité, la vérification vise à s'assurer que les processus, pratiques et contrôles en place sont appropriés compte tenu des risques inhérents associés au processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions.

Portée du mandat

Nos travaux de vérification ont porté sur le processus d'attribution des subventions et contributions versées en 2015. Pour chaque service consulté, nous avons analysé le cadre de gestion en place ainsi que les politiques et les procédures relatives au processus d'attribution et de surveillance des subventions et contributions.

En plus d'évaluer les outils et les systèmes en place, nous avons effectué une analyse des coûts de traitement du processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions à l'intérieur des différents services identifiés. Voici un portrait des contributions versées pour chacun des services compris dans la portée de notre mandat :

Services	Budget 2015	Subventions versées pour l'année 2015		Échantillon de subventions examiné		Nombre d'employés engagés (environ) ¹	Système de suivi
		\$	Nombre de projets (environ)	\$	Nombre de projets		
Greffe (élus municipaux)	780 710 \$	536 275 \$	425	173 162 \$	38	6-8 (temps partiel)	Excel
Loisirs, sports et développement des communautés	2 526 436 \$	2 526 436 \$	200	367 655 \$	20	25 (temps partiel)	Portail
Bureau des événements	922 000 \$	922 000 \$	18	555 000 \$	7	3 (temps plein)	Portail
Arts, culture et lettres	755 390 \$	755 390 \$	70	186 040 \$	15	4-5 (temps partiel)	Excel
Environnement	250 000 \$	232 295 \$	26	53 770 \$	7	3-4 (temps partiel)	Excel
TOTAUX	5 234 536 \$	4 972 396 \$	739	1 335 627 \$	87		

Limite de l'étendue du mandat

La vérification n'a pas porté sur les subventions et contributions administrées par le Service de l'urbanisme. La direction du Service de l'urbanisme a été rencontrée en début de mandat. Cependant, ce service, qui fait présentement l'objet d'une restructuration majeure, offre des subventions de nature différente des autres services. Il a été déterminé que l'analyse de la situation actuelle à l'aide des dossiers de 2015 n'apporterait pas une interprétation pertinente de la gestion globale des subventions et contributions.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour la vérification comprend les éléments suivants :

- étude préliminaire aux fins d'identification des principaux risques ;
- détermination des critères de vérification à utiliser ;
- étude de la gouvernance et du cadre de gestion de chaque service ;
- entrevues pertinentes avec les intervenants concernés des différents services ;
- examen des dossiers de demandes de subventions et contributions et de la documentation connexe.

Les résultats de la vérification ont été communiqués à la gestion afin de valider certains éléments de compréhension, et ce, dans le but d'échanger sur les avenues que nous désirons suggérer pour améliorer le processus d'attribution des subventions et contributions.

¹ Le nombre d'employés reflète une approximation du nombre d'employés engagés, peu importe l'étendue de leurs services ou tâches. Ce nombre ne représente pas un effort équivalent d'un employé à temps plein.

Critères de vérification

Les critères énumérés ci-dessous ont été utilisés aux fins de la vérification et représentent des exigences réglementaires et des critères de saine gestion :

1. Communication

La Ville a mis en place un processus pour communiquer et informer la population sur l'existence de ses programmes de subventions et contributions ainsi que des démarches à entreprendre pour en faire la demande.

2. Politiques et procédures

La Ville a mis en place un ensemble de politiques et de procédures afin de superviser adéquatement les demandes de financement, le choix des bénéficiaires, la signature des ententes avec les bénéficiaires et les procédures de suivi des montants versés.

3. Octroi des subventions et contributions

La Ville a mis en place un processus équitable et transparent pour recevoir et évaluer les demandes et octroyer des subventions et contributions aux différentes organisations.

4. Outils et systèmes

La Ville a mis en place les systèmes et outils nécessaires pour assurer une gestion efficace et un suivi des résultats de ses différents programmes.

5. Surveillance

La Ville a mis en place un processus efficace pour effectuer la surveillance des subventions et contributions après l'octroi du financement et soutenir la réalisation des activités financées.

Méthode d'échantillonnage

Les tests effectués visaient à mesurer le degré de conformité aux objectifs et critères de vérification quant à l'application des éléments suivants :

- le respect des politiques, programmes et cadres de soutien en vigueur ;
- les bonnes pratiques de gestion, telles que l'analyse et l'approbation des demandes ;
- les pratiques de suivi adéquates selon l'ampleur des sommes octroyées.

L'échantillon aléatoire a été sélectionné à partir des listes de transactions fournies par les différents services examinés, ainsi que par le Service des finances pour l'année 2015, comme indiqué au tableau à la page précédente.

Résultats de l'analyse

Cadre et pratiques de gestion

Les meilleures pratiques en matière de gestion des programmes de subventions et contributions (« S&C ») comprennent généralement un processus et des contrôles qui permettent de s'assurer que les sommes sont octroyées en soutien à des projets qui répondent à des critères propres à chaque programme, qui prévoient que les sommes ont été utilisées aux fins prévues selon les conditions des ententes, et qui permettent de valider le niveau d'atteinte des objectifs des projets. Ainsi, le cadre de gestion doit clairement définir les contrôles clés, les rôles et les responsabilités ainsi que la surveillance qui est exercée durant le cycle de vie du programme.

Le montant octroyé aux subventions et contributions est attribué aux services de la Ville lors du processus budgétaire annuel en fonction des différents programmes, politiques et cadres de soutien.

Les processus et contrôles clés de gestion des S&C des divers services examinés présentent des similitudes importantes; par exemple, la réception et l'analyse des demandes, les ententes signées avec les parties et les procédures de suivi en fonction des montants en cause. Ces services se sont dotés individuellement de différents programmes, politiques et cadres de soutien permettant d'encadrer l'attribution et le suivi des subventions et contributions, en définissant les objectifs, les critères d'éligibilité, les processus d'application et d'évaluation ainsi que les conditions à respecter pour leur obtention. Toutefois, il n'y a pas de cohésion entre les pratiques mises en place par les différents services. Nous avons noté que les pratiques suivantes en matière de gestion des programmes de S&C devraient être analysées et revues par la direction afin de maximiser leur efficacité au sein des services concernés :

• **Ententes de subventions et contributions**

Nous avons observé que chaque service utilise des gabarits de protocole d'entente qui diffèrent un peu les uns des autres et qui ne définissent pas nécessairement les mêmes exigences ou conditions. De plus, chaque service utilise distinctement les ressources du Service juridique de la Ville pour la révision de ses gabarits de protocole d'entente.

• **Système de gestion de l'information**

Nous avons observé qu'il n'existe pas de système d'information consolidé pour les S&C au sein de la Ville. Cette lacune avait aussi été notée dans le rapport de vérification de 2004 sur la vérification du cadre de contrôle des subventions et contributions. En ce moment, les services obtiennent les informations dont ils ont besoin, telles que les autres sources de financement provenant de la Ville, en consultant les organismes ou les autres services. Il nous apparaît souhaitable que la Ville se dote d'un meilleur outil informatique de stockage de ces informations, lequel pourrait être intégré au nouveau système de gestion financière dont la mise en service est prévue en 2018.

• **Réception des demandes de subventions et contributions – Portail**

Le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés et le Bureau des événements reçoivent les demandes de subventions et contributions en ligne, par le Portail des programmes de soutien. Le Portail est une application Web où les organismes peuvent remplir des demandes de subvention, soumettre des documents et consulter l'état de leur demande en ligne. Le Portail permet aussi la réutilisation des informations soumises lors d'une année antérieure.

Nous avons observé que le Portail offre l'avantage de centraliser et de standardiser la réception des demandes de S&C, en plus de réduire les ressources nécessaires à la réception des demandes. Il serait pertinent que chaque service évalue la possibilité d'intégrer ce portail dans son processus d'affaires, ce qui permettrait de centraliser les demandes et de consolider l'information accessible.

De manière générale, nous avons constaté que chaque service s'est doté d'une structure fonctionnelle, mais qu'il n'existe pas de coordination centrale qui offrirait une direction et un support adéquat aux services. Comme démontré dans les exemples précédents, certaines opportunités pour une meilleure cohésion existent et un processus formel uniformisé favoriserait l'échange des meilleures pratiques et outils et améliorerait l'efficacité de chaque service. Il semble aussi opportun de recommander, également identifié en 2004, la mise en place d'un système d'information consolidé pour les S&C, idéalement lié au Portail et au système de gestion financière de la Ville.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De revoir les pratiques de gestion des services administrant des programmes de subventions et contributions afin de favoriser l'échange de meilleures pratiques ainsi que le partage d'outils et de ressources afin d'améliorer l'efficacité de chaque service. Des échanges réguliers entre services assureraient un suivi optimal sur les pratiques communes à privilégier. (VOR1601-01)

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION (SUITE) :

De se prévaloir d'un système de gestion intégrant et consolidant de façon efficace les données relatives aux demandes de subventions et contributions. La mise en place d'un tel système pourrait se développer autour du nouveau système financier de la Ville dont la date de mise en service est prévue en 2018. (VOR1601-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1601-01 Nous sommes en accord avec la recommandation. Échéance - Décembre 2017

VOR1601-02 Nous sommes en accord avec la recommandation. Cependant, ce n'est pas une priorité pour le moment. Cette recommandation sera analysée de nouveau à la fin de l'année 2018. Échéance - Décembre 2018

Processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions

Octroi de subventions et contributions

Les processus et contrôles d'octroi des S&C ont pour objectifs de s'assurer que les projets acceptés satisfont aux conditions des programmes et que les critères de sélection des bénéficiaires soient appliqués de manière constante et uniforme.

Nous avons observé que chaque service attribue les subventions et contributions en fonction des critères établis dans leurs politiques, programmes et cadres de soutien, ainsi qu'en fonction des disponibilités budgétaires. Les critères sont évalués à l'aide d'une grille d'évaluation propre à chaque programme. De manière générale, nous avons constaté que chaque service possède un processus structuré et des outils pertinents lui permettant d'attribuer des subventions et contributions de manière adéquate.

Nous avons toutefois constaté que la grille d'évaluation utilisée par le Service des arts, de la culture et des lettres laisse plus de place à l'interprétation que les grilles d'évaluation utilisées par les autres services. De plus, le lien entre les critères d'évaluation et les notes attribuées pour chacun des critères n'est pas clairement établi. Par exemple, un des critères d'évaluation exige que la demande de l'organisme respecte la politique culturelle de la Ville. La grille d'évaluation prévoit pour ce critère une échelle graduée allant de 1 à 4. Toutefois, aucune définition n'est prévue afin de définir ce qui permet d'attribuer une note plutôt qu'une autre. Ainsi, on constate dans le dossier #7130-00029 que l'évaluateur a donné une note de 2 à ce critère. Aucun élément objectif ne nous permet d'expliquer les raisons qui justifient cette note de 2, plutôt qu'un 1 ou un 3. Par conséquent, la note attribuée aux critères peut varier selon la compréhension de chaque évaluateur.

De plus, le lien entre la recommandation finale et les notes attribuées aux différents critères n'est pas clairement établi. Par exemple, le résultat de l'évaluation ne mène pas à une note globale avec une recommandation basée sur une note de passage. Ainsi, bien qu'il y ait quatre critères d'évaluation qui sont chiffrés de 1 à 4, il n'y a aucune échelle qui établit la note de passage pour présenter une recommandation positive.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De s'assurer que la méthode d'attribution des notes lors des évaluations des demandes de subventions et contributions de tous les services soit claire et précise afin d'être appliquée uniformément. (VOR1601-03)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1601-03 Bien que les membres du comité de sélection pour le Service des arts, de la culture et des lettres n'y voient pas d'enjeu, une révision de la façon de faire sera quand même effectuée afin d'uniformiser le processus d'évaluation utilisé. Échéance – Octobre 2017

Suivi des subventions et contributions

Le processus de suivi des S&C octroyées assure que les fonds accordés par la Ville sont utilisés aux fins prévues. La fréquence et les informations demandées lors de suivis varient généralement selon la nature, la valeur financière et le niveau de risque de chaque entente. Ainsi, nous avons observé que chaque service effectue un suivi selon l'ampleur des sommes attribuées et la nature des subventions et contributions octroyées.

Les pratiques de suivi diffèrent cependant d'un service à l'autre et peuvent comprendre l'obtention de rapports financiers, de rapports d'activités et de factures. Certains services (le Service des arts, de la culture et des lettres et le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés) font ces suivis lors de l'analyse de la demande de S&C de l'année suivante, alors que pour d'autres (le Service de l'environnement et le Bureau des événements), une revue détaillée de chaque réclamation est exigée afin d'émettre une portion du paiement de la subvention courante. Ainsi, le Service des arts, de la culture et des lettres ne demande aucune autre information aux organismes lorsque la subvention de l'année courante est accordée. Lors de la demande de l'année suivante, dans les documents obligatoires requis, les rapports financiers et d'activités de l'année précédente qui démontrent l'utilisation des fonds de la subvention sont demandés. Pour sa part, le Service de l'environnement prévoit dans ses protocoles d'entente que le paiement de la subvention soit remis en trois versements. L'un de ces versements est conditionnel à la réception et à la vérification des factures relatives au projet subventionné.

La Ville aurait avantage à instaurer des pratiques de révision des réclamations basées sur certains facteurs prédéterminés comme la valeur des sommes versées, le type ou l'historique du bénéficiaire et le type de dépenses encourues payées par la contribution. De cette façon, la Ville pourrait réduire la fréquence des revues de demandes de paiement pour certains dossiers, ce qui réduirait les coûts de traitement pour ces dossiers et le fardeau administratif pour les bénéficiaires concernés. Il semble que certains services considèrent déjà une telle approche et nous sommes d'avis que celle-ci devrait être adoptée pour l'ensemble des services.

Dans le rapport de 2004 sur la vérification du cadre de contrôle des subventions et contributions, il avait été recommandé d'évaluer la pertinence de mettre sur pied une procédure interne de vérification des organismes. Depuis, la direction a jugé que la mise en place de vérifications systématiques pouvait occasionner des coûts plus importants que les bénéfices attendus. Il serait tout de même pertinent que la Ville se réserve le droit de faire une vérification auprès des organismes subventionnés, le cas échéant. Nous avons noté que les protocoles d'entente avec les organismes n'incluent pas de clauses qui réservent à la Ville le droit de vérifier les livres comptables des organismes subventionnés, bien que ce soit une pratique courante. En effet, il pourrait être utile pour la Ville de pouvoir exercer ce droit au besoin.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De réviser le processus de revue des demandes afin d'inclure des pratiques de paiement basées sur certains facteurs prédéterminés permettant d'évaluer le risque des demandes examinées afin de réduire le fardeau administratif relatif à certains dossiers à niveau de risque faible. (VOR1601-04)

D'inclure dans toutes ses ententes de subventions et contributions une clause d'audit afin de se réserver le droit de vérifier ou de faire vérifier les livres comptables des organismes subventionnés. (VOR1601-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1601-04 Nous sommes en accord avec la recommandation. Échéance – Décembre 2017

VOR1601-05 Nous sommes en accord avec la recommandation. L'ajout sera intégré à tous nos protocoles d'entente. Échéance – Décembre 2017

Atteinte des résultats

La mesure de l'atteinte des résultats est un contrôle clé qui assure que les fonds octroyés par la Ville ont l'impact prévu sur les citoyens. L'information sur les programmes, les outils et les mécanismes offerts doivent être facilement accessibles et favoriser la création de projets par les citoyens. De même, on s'attend à ce que les budgets annuels soient utilisés pour des projets qui respectent les critères établis puisque ces projets contribuent aux objectifs de la Ville.

Les subventions et contributions attribuées par la Ville visent entre autres à soutenir les organismes locaux et la communauté dans leurs missions, et du même coup, à permettre à la Ville d'appliquer ses différentes politiques (ex. : Politique de développement social, Politique environnementale, etc.).

Notre vérification a permis de constater que le Bureau des événements opère dans un contexte très dynamique afin de s'assurer que les projets financés se réalisent avec succès. L'équipe est donc très impliquée avec les bénéficiaires à cet égard. Même si le contexte ne permet pas toujours ce genre d'interaction pour les autres programmes de S&C, cette philosophie reflète tout de même l'objectif premier de ces programmes qui vise à soutenir les organismes locaux.

Les montants budgétés par les différents services qui ne sont pas versés dans l'année ou engagés en vertu d'un protocole d'entente signé peuvent faire l'objet d'une demande de projet en cours auprès du conseil municipal. Les demandes de projets en cours ne correspondent pas à des projets identifiables, mais à des sommes non engagées que le service désire utiliser au cours de l'année subséquente. Les demandes de projets en cours approuvées par le conseil municipal font l'objet d'une résolution et les sommes peuvent ainsi être transférées au budget de l'année suivante. Dans le cas des budgets discrétionnaires des élus municipaux (Service du greffe) qui sont accordés annuellement en conformité avec la politique d'utilisation du budget discrétionnaire des membres du Conseil (SG-2014-003), le report à l'année subséquente est fait sur demande suite à une résolution du conseil municipal.

Le tableau suivant démontre que le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés n'a pas dépensé ou engagé 107 042 \$ en 2014, en plus des projets en cours (PEC) de 16 200 \$. Dans le cas du Service de l'environnement, un montant de 144 988 \$ a été reporté en 2016 à titre de projet en cours. Quant au Service du greffe - élus municipaux, des excédents de 282 375 \$, 244 435 \$ et 273 262 \$ ont été dégagés pour les années 2014 à 2016.

Services	Programmes		2014	2015	2016
Loisirs, sports et développement des communautés	Cadre de soutien à l'action communautaire	Budget ²	543 300 \$	675 000 \$	675 000 \$
		Engagements	0 \$	22 325 \$	27 073 \$
		Déboursés	420 058 \$	675 000 \$	637 229 \$
		PEC ³	16 200 \$	0 \$	0 \$
		Excédent	107 042 \$	(22 325 \$)	10 698 \$
Environnement	Fonds vert	Budget ²	250 000 \$	250 000 \$	250 000 \$
		Engagements	240 633 \$	232 295 \$	238 423 \$
		Déboursés	127 422 \$	95 849 \$	93 435 \$
		PEC ³	113 211 \$	136 446 \$	144 988 \$
		Excédent⁴	9 367 \$	17 705 \$	11 577 \$
Greffe - Élus municipaux	Fonds discrectionnaires	Budget ²	758 100 \$	780 710 \$	796 290 \$
		Déboursés	475 725 \$	536 275 \$	523 028 \$
		Excédent	282 375 \$	244 435 \$	273 262 \$

D'une part, nous constatons que les budgets alloués et disponibles afin d'aider les organismes locaux et la communauté ne sont pas toujours mis à leur service de façon optimale. Notre vérification n'a pas permis d'identifier les raisons pour lesquelles ces fonds ne sont pas tous dépensés, mais cette information devrait être disponible et rapportée au conseil municipal annuellement.

D'autre part, nous constatons qu'il n'a pas été nécessaire pour certains services, principalement le Service du greffe, de prioriser les demandes reçues, car les fonds disponibles excédaient les besoins. À l'opposé, le Service des arts, de la culture et des lettres doit limiter les fonds qu'il affecte à des projets admissibles, car les demandes surpassent les budgets disponibles.

Nous avons également constaté que les fonds disponibles pour les subventions et contributions ne sont pas tous communiqués aux citoyens de la même manière par les différents services. Les différentes méthodes utilisées par les services comprennent les communiqués de presse, les agents de développement (centres de services), le site Web de la Ville et l'envoi de courriels aux contacts connus par les services. Les fonds disponibles sont généralement connus par les organismes existants qui ont déjà fait des demandes de subventions et contributions. Toutefois, ce n'est peut-être pas le cas pour les nouveaux organismes ou personnes intéressées.

Opportunité d'optimisation de ressources

Nous avons procédé à une analyse sommaire des processus d'affaires des différents services examinés au cours de notre mandat. Le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés nous a par exemple fourni les informations nécessaires à l'évaluation des coûts de traitement de demandes de S&C.

Notre analyse de ces informations indique des coûts de traitement directs moyens pour les dossiers de subvention d'environ 480 \$, depuis l'interaction initiale avec le demandeur jusqu'au paiement et suivi des activités.

Les étapes clés ayant servi à établir ce montant sont :

1. La réception et l'évaluation de la demande (moyenne de 3,5 heures à un taux moyen de 40,00 \$);
2. La recommandation et l'approbation de la demande (coût fixe moyen par dossier de 195,00 \$);
3. Le paiement de la subvention (coût fixe de production de paiement de 25,00 \$);
4. Le suivi des conditions convenues au protocole d'entente (moyenne de 3 heures à un taux moyen de 40,00 \$).

² Seuls les programmes dont les budgets alloués ne sont pas écoulés en totalité sont présentés dans ce tableau.

³ Ces sommes représentent les montants des projets en cours qui sont demandés au conseil municipal au cours de l'année suivant l'année courante.

⁴ Les montants d'excédent sont calculés en fonction des budgets et des engagements de l'année courante.

Nous estimons que le coût par transaction de 480 \$ est représentatif pour les autres services, mis à part le Bureau des événements qui offre un soutien particulier beaucoup plus exhaustif que les autres services.

Notre analyse des données financières nous a permis de constater que les contributions des élus étaient généralement pour des montants plus petits que les autres programmes. En effet, en 2015, plus de 21 % du budget total discrétionnaire des élus a été utilisé pour des contributions de montants individuels de 250 \$ et moins. Nos discussions ont dévoilé que les sommes versées de 250 \$ et moins sont utiles pour plusieurs organismes et la contribution de la Ville permet qu'une variété de services soient fournis aux citoyens.

À notre avis, le processus et les contrôles pour le paiement et le suivi des contributions pour des montants inférieurs à 500 \$ devraient être revus afin de limiter les coûts de traitement de ces transactions. La Ville peut, selon la volonté du conseil municipal, décider d'assumer un niveau de risque plus élevé lorsque le coût du contrôle en question est égal ou supérieur au montant contribué.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De réviser son processus d'affaires pour le versement de subventions et contributions de moins de 500 \$ de façon à réduire l'ampleur des procédures administratives requises et minimiser les coûts de traitement des dossiers. (VOR1601-06)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1601-06 Nous sommes en accord avec la recommandation. Échéance – Décembre 2017

Conclusion

Les objectifs de ce mandat étaient de s'assurer que le cadre de gestion en place est efficace, pertinent, et permet le bon déroulement du processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions aux organismes de la région, tout en s'assurant que les processus, pratiques et contrôles, bien que pertinents et importants, soient raisonnables compte tenu des risques associés.

De manière générale, nous avons constaté que le processus d'attribution des subventions et contributions est pertinent et permet le bon déroulement du processus d'attribution et de suivi des subventions et contributions aux organismes de la région.

Nous avons constaté que le Bureau des événements opère dans un contexte très dynamique afin de s'assurer que les projets qu'il finance se réalisent avec succès. Cette philosophie de travail nous apparaît utile pour la mise en œuvre de ses programmes et démontre le souci de la Ville à fournir des services appropriés à la population gatinoise. Nous croyons qu'une approche semblable devrait être favorisée au sein des autres programmes de la Ville pour mieux servir les citoyens.

Nos recommandations ont été adressées dans le but de permettre à la Ville d'améliorer l'efficacité des pratiques de gestion des différents services afin de favoriser un processus d'attribution des subventions et contributions qui répond mieux aux objectifs de la Ville de façon efficace et efficiente.

2.2 Gestion du carburant au Service des travaux publics

Introduction

Le Service des travaux publics est un service de proximité qui relève de la Direction générale. « *La mission du Service des travaux publics est de contribuer à la qualité de vie des citoyens en participant activement au maintien d'un environnement sain et sécuritaire grâce à une prestation de services de base efficace et efficiente, reliée à l'entretien et à la réparation des infrastructures municipales* ». ¹

Les actions du Service des travaux publics permettent, entre autres, par l'intermédiaire de la gestion et de la distribution du carburant, la mobilité des véhicules sur le territoire de la ville de Gatineau. Ce service est essentiel à la fois pour les employés du Service des travaux publics, mais aussi pour leurs clients-utilisateurs tels que le Service de police et le Service de sécurité incendie afin qu'ils puissent également utiliser les véhicules nécessaires à leurs opérations.

Le Service des travaux publics, par ses actions, participe au respect de la mission de la Ville de Gatineau en permettant, par une saine gestion, de contribuer à « *la viabilité financière et responsable de l'organisation et à assurer la qualité des services municipaux* ». ²

Objectif du mandat

L'objectif de vérification de ce mandat visait à s'assurer que la Ville de Gatineau gère de façon efficace et efficiente les opérations et les contrôles liés à l'utilisation du carburant.

Les critères respectant l'objectif de vérification visaient à confirmer que :

1. Une structure de responsabilisation et d'imputabilité encadre la gestion et la consommation de carburant;
2. Un système de contrôle et un mécanisme de suivi efficaces sont en place pour sécuriser l'approvisionnement en carburant et minimiser les risques de vol et de vandalisme;
3. Un système de contrôle adéquat permet de gérer la consommation de carburant et de découvrir à la source une surconsommation de carburant.

Portée du mandat

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau a réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion du carburant au Service des travaux publics de la Ville de Gatineau. Le mandat visait à vérifier l'efficacité des outils, des systèmes, des méthodes et des mesures en place pour assurer une gestion performante du carburant au moindre coût possible. Le mandat ne portait pas sur la conformité des installations qui est encadrée par la Régie du bâtiment du Québec. Les sites et réservoirs visés par le mandat sont ceux sous la gouverne du Service des travaux publics servant à approvisionner les véhicules. Les réservoirs relevant du Service de l'environnement ont été exclus de la portée de la vérification.

La vérification statistique des données a porté sur les trois dernières années d'exploitation complètes de la Ville soit 2014, 2015 et 2016, et les observations et examens de dossiers ont été effectués durant le premier trimestre de 2017.

Méthodologie

Un examen du cadre de gestion du carburant a été effectué en se basant sur les meilleures pratiques de l'industrie.

¹ Informations extraites du site Internet de la Ville de Gatineau.

² Extrait du plan stratégique de la Ville de Gatineau.

Nous avons mené certaines entrevues afin de comprendre les problématiques et les enjeux liés à la gestion du carburant. Ainsi, nous avons sollicité des employés de la Division gestion de la flotte et des équipements du Service des travaux publics pour la gestion des produits pétroliers et des employés du Service des biens immobiliers au sujet de la gestion des accès aux sites.

À la suite des entrevues, des constats ont été posés sur les pratiques en cours, puis validés. L'examen de l'accessibilité au carburant a par la suite été effectué sur les différents sites d'approvisionnement de la Ville de Gatineau.

Mise en contexte

La Ville de Gatineau utilise, dans le cadre normal de ses activités, plusieurs types de véhicules pour offrir les différents services à la population. En décembre 2016, le parc de véhicules utilisé par la Ville comportait plus de 1 025 véhicules immatriculés, dont 835 fonctionnant avec de l'essence ou du diesel. Du carburant est également utilisé pour approvisionner les 579 petits outils nécessaires (ex. tronçonneuse, tondeuse); les principaux utilisateurs étant le Service des travaux publics, le Service de police et le Service de sécurité incendie.

Afin de maximiser les activités de son parc de véhicules et de s'assurer une certaine autonomie tout en lui permettant de limiter ses dépenses de carburant, la Ville de Gatineau s'est dotée de plusieurs réservoirs et pompes de carburant répartis sur 7 sites localisés sur son territoire de 342 km². Les installations permettant d'alimenter les véhicules sous la gouverne du Service des travaux publics peuvent contenir, selon la capacité des réservoirs, plus de 298 400 litres.

Les utilisateurs ayant besoin de carburant se présentent sur les sites de la Ville et s'identifient au système de contrôle d'accès informatisé qui donne accès aux pompes. Une fois l'identification validée par le système, les utilisateurs sont autorisés à utiliser du carburant. Chacune des transactions est enregistrée, y compris notamment les quantités prises, le type de carburant, l'identification de l'utilisateur et le véhicule.

En plus de ses véhicules, la Ville de Gatineau approvisionne la Société de transport de l'Outaouais (STO) en essence et en diesel pour ses véhicules de service (excluant les autobus) et l'Office municipal d'habitation de Gatineau (OMHG).

Au Service des travaux publics, les achats de carburant ont représenté une dépense variant de plus de 4,2 M\$ en 2014 à plus de 3,1 M\$ en 2016. Cette dépense a diminué de 17,9 % entre 2014 et 2015, et de 8,2 % entre 2015 et 2016.

Tableau 1 : Achats de carburant de 2014 à 2016

Types de carburant	Achats de carburant		
	2014	2015	2016
Essence	2 175 780 \$	1 816 289 \$	1 668 245 \$
Diésel	2 055 977 \$	1 657 846 \$	1 519 555 \$
TOTAL	4 231 757 \$	3 474 135 \$	3 187 800 \$
Fluctuation par rapport à l'année précédente		-17,9 %	-8,2 %

La variation des prix à la pompe explique en grande partie ces baisses comme le démontrent les données colligées par la Régie de l'énergie pour la région de l'Outaouais :

Tableau 2 : Fluctuation des prix à la pompe en Outaouais de 2014 à 2016

Types de carburant	Coût par litre (¢/litre)		
	2014	2015	2016
Essence	130,8	107,5	99,8
Diésel	138,5	117,1	103,0
Moyenne pondérée³	134,42	111,97	101,32
Fluctuation du prix par rapport à l'année précédente		-16,7 %	-9,5 %

Les différences entre les données annuelles du tableau 1 peuvent également s'expliquer par des facteurs comme le nombre de sorties des véhicules qui peuvent fluctuer d'une année à l'autre en fonction des besoins liés aux conditions hivernales ou autres variables de ce type.

Résultats de l'analyse

Imputabilité et responsabilisation

Les bonnes pratiques veulent que la responsabilisation d'un secteur d'activité soit encadrée par une structure d'imputabilité. Elles veulent également que la définition du rôle et de la responsabilité associés à chacun des acteurs impliqués dans le processus soit clairement définie et que divers contrôles et procédures soient mis en place pour assurer d'une saine gestion.

À la Ville de Gatineau, la responsabilisation de la gestion du carburant pour les véhicules relève du Service des travaux publics et de sa Division gestion de flotte et équipements. Chaque employé de cette division possède une description de tâches associée à la gestion du carburant qui lui est propre. Les grands principes de gestion énoncés dans les descriptions de tâches font état, en l'occurrence, du contrôle de la qualité du travail effectué dans cette division afin que les objectifs fixés soient atteints en respectant les niveaux de service convenus.

À notre avis, le contrôle, la coordination, la mise en application et le bon fonctionnement du système de gestion de carburant sont encadrés adéquatement à la Ville, y compris les analyses de dépenses d'essence et de diésel.

Contrôles sur le produit

Le Service des travaux publics gère 5 des 7 sites de carburant appartenant à la Ville. Deux types de contrôles doivent être exercés sur le carburant, soit le contrôle sur la qualité et le contrôle sur la quantité du produit contenu dans les réservoirs.

Le contenu des réservoirs doit être vérifié sur une base périodique afin de déceler les accumulations d'eau pouvant s'y retrouver, les principales causes étant les infiltrations et la condensation. Les types de vérifications effectués peuvent être manuels ou automatisés si les réservoirs sont munis des équipements requis. Le tableau suivant présente les types de réservoirs qui sont gérés par le Service des travaux publics et identifie ceux qui sont munis de systèmes automatisés :

³ La moyenne pondérée du coût a été calculée en utilisant les consommations réelles de carburant (litres) de la Ville et le coût correspondant par type de carburant colligé par la Régie de l'énergie pour la région de l'Outaouais.

Tableau 3 : Inventaire des réservoirs par site

Direction	Secteur	Type de réservoir	Capacité (litres)	Produit	Système d'inventaire automatisé	Lecture du niveau d'eau automatisé
Travaux publics	Aylmer	Souterrain #1	30 000	Essence	oui	oui
		Souterrain #2	30 000	Diésel	oui	oui
Travaux publics	Hull	Hors sol #1	25 000	Essence	oui	oui
		Hors sol #2	25 000	Essence	oui	oui
		Hors sol #3	25 000	Diésel	oui	oui
		Hors sol #4	25 000	Diésel	oui	oui
Travaux publics	Gatineau	Souterrain #1	25 000	Essence	oui	oui
		Souterrain #2	50 000	Diésel	oui	oui
Travaux publics	Buckingham	Hors sol #2	9 000	Essence	non*	non
		Hors sol #1	9 000	Diésel	non*	non
TP - Police	Gatineau	Souterrain #2	22 700	Essence	oui	oui
			22 700	Diésel	oui	oui
Total		oui	250 400		10	10
		non	18 000		2	2

* En rodage

Les constats suivants ont été notés :

- Plus de 83 % des réservoirs relevant du Service des travaux publics de la Ville, qui représente plus de 93 % de la capacité en carburant, sont munis d'un système automatisé d'inventaire situé à l'intérieur des réservoirs et qui indique le volume d'eau dans les réservoirs, le cas échéant.
- Lors de la vérification, les réservoirs de Buckingham n'étaient pas munis d'un système automatisé d'inventaire. Cependant, un nouveau système automatisé est actuellement en rodage.

Une vérification manuelle de présence d'eau a été réalisée aux installations de Buckingham, puisque ces réservoirs n'étaient pas munis d'un système de détection d'eau automatisé. Le système actuellement en rodage à Buckingham ne considère pas cette situation problématique. Cette vérification s'est effectuée en enduisant d'une pâte le bout d'une baguette graduée servant à mesurer le niveau de carburant du réservoir. Lorsque la baguette est introduite dans le réservoir, cette pâte change de couleur au contact de l'eau qui s'accumule au fond du réservoir. Cette procédure ne nous a pas permis de détecter la présence d'eau dans les réservoirs.

Lors de notre vérification, nous avons noté qu'aucune procédure n'était en place à Buckingham afin d'assurer l'absence d'eau dans les réservoirs de carburant. Bien qu'aucune présence d'eau n'ait été décelée par les procédures que nous avons appliquées, l'absence de mécanisme de vérification formel pourrait se traduire par des dépenses évitables sur les véhicules. Par exemple, l'eau pompée dans le réservoir d'un véhicule pourrait occasionner l'arrêt du moteur et causer des défaillances mécaniques.

Pour les sites munis de systèmes d'inventaire automatisés, la procédure exige que les coupons en papier émis par les systèmes soient numérisés et envoyés de façon journalière par courriel aux responsables des commandes de carburant. Les niveaux sont vérifiés, et en cas de présence d'eau, des actions sont entreprises avec célérité pour corriger la situation problématique.

Les coupons envoyés par les employés des différents sites indiquent, en plus de la présence d'eau, la quantité restante de carburant dans les réservoirs. La procédure de commande de la Ville établit les seuils de commande pour chacun des sites. La procédure actuelle encadre le processus de commande et permet d'éviter les pénuries de carburant.

Un mécanisme d'accès au niveau d'inventaire des réservoirs par les fournisseurs est à l'essai sur les réservoirs de Buckingham, mais n'est pas présent sur les réservoirs de carburant des quatre autres sites.

À notre avis, l'absence d'automatisation du processus de conciliation d'inventaire de carburant et le suivi manuel quotidien des coupons émis par les systèmes d'inventaires automatisés alourdissent le processus de commande de carburant.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un mécanisme de vérification d'eau dans les réservoirs pour le site non muni d'un système automatisé. (VOR1603-01)

D'informatiser les niveaux d'inventaire et donner un accès à distance, défini et encadré, au fournisseur de carburant. (VOR1603-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1603-01 Nous sommes en accord avec la recommandation. Ce système devrait être installé avant la fin de 2017, tout dépendant des délais d'acquisition et d'installation des équipements. Échéance – Décembre 2017

VOR1603-02 Un projet pilote d'informatisation et d'accès à distance est présentement en cours pour les réservoirs de Buckingham. Un post-mortem de ce projet pilote sera effectué à l'automne 2017. À la lumière des résultats, nous déterminerons si nous allons étendre le projet à tous les réservoirs. Échéance – Novembre 2017 (si étendu, septembre 2018)

Validation des livraisons et des inventaires

Les pratiques en cours à la Ville assurent la validation de chaque bon de livraison de carburant conformément à l'information transmise par le système informatisé de gestion d'inventaire. Les quantités livrées sont normalisées à la température de 15°C, comparées puis conciliées dans un fichier Excel servant à la répartition budgétaire mensuelle. Le processus est documenté, structuré et suivi.

Les niveaux d'inventaire de carburant sont suivis sur une base journalière pour chacun des réservoirs souterrains conformément au Chapitre - VI, Installation d'équipements pétroliers du Code de sécurité du Québec. La conciliation d'inventaire tient compte des entrées (livraisons), sorties (pleins de véhicules) et du niveau de carburant dans le réservoir.

Bien que non réglementé, l'inventaire des réservoirs hors-sol du secteur Hull est également suivi de façon journalière à l'aide du système d'inventaire informatisé présent dans le réservoir. Cet inventaire n'est cependant pas documenté pour le secteur Buckingham puisque leur système d'inventaire n'est pas automatisé.

Le suivi des appareils de gestion d'inventaire informatisés effectué par la Ville permet de détecter rapidement une fuite dans les réservoirs souterrains, ce qui contribue à réduire les risques de contamination du sol et les frais de remise en état du site, le cas échéant.

Gestion des dépenses de carburant

Le processus de commande établi par la Ville est adéquat. Ainsi, le requérant doit préparer une demande par site afin que l'acheteur émette un bon de commande. De cette façon, le carburant ne peut être acheté sans avoir complété au préalable une demande, ce qui est conforme à la politique d'approvisionnement de la Ville.

Un mécanisme de validation du prix facturé par le fournisseur a été mis en place à la Ville et le prix du carburant facturé est validé à l'aide des chartes de prix négociés par l'Union des municipalités du Québec (UMQ).

La Ville de Gatineau approvisionne en essence et en diésel la Société de transport de l'Outaouais (STO) et l'Office municipal d'habitation de Gatineau (OMHG). La Ville a mis en place un mécanisme de validation pour s'assurer que soit facturée chacune des transactions de carburant lorsque les véhicules de la STO (petits véhicules seulement) ou ceux de l'OMHG se présentent sur les sites de la Ville pour obtenir du carburant. Pour se procurer du carburant, les employés de la STO et de l'OMHG procèdent de la même façon que ceux de la Ville en s'identifiant et en faisant la saisie des informations demandées à la pompe. Pour chaque transaction, un rapport est émis et comprend la date, l'heure et le site en plus du numéro du conducteur, du numéro du véhicule et son odomètre, du numéro de pompe, ainsi que le type et la quantité de carburant. Les informations sont conciliées, validées et la facturation est émise mensuellement.

Le Gouvernement du Québec autorise le remboursement de la taxe relative au carburant utilisé à d'autres fins que la mobilité d'un véhicule. Pour ce faire, les quantités de carburant consommées par les catégories d'équipements visées par la politique de remboursement de taxes doivent être répertoriées et comptabilisées distinctement. La Ville de Gatineau gère le remboursement de taxes sur ces équipements et a soumis en 2016 deux demandes de remboursement de taxes pour une somme de plus de 80 000 \$.

À notre avis, les mécanismes de contrôle mis en place par la Ville permettent de valider le prix du carburant facturé par le fournisseur, de s'assurer que soit facturée chacune des transactions de carburant aux clients de la Ville et de procéder aux demandes admissibles de remboursement de taxes sur le carburant.

Systeme de contrôle d'accès

Les dépenses annuelles de carburant sont importantes et doivent être contrôlées. Les bonnes pratiques veulent que chacune des transactions soit autorisée et que les informations associées à ces transactions soient validées et conciliées. Pour y parvenir, un système de contrôle d'accès aux pompes doit être en place. Ainsi, chaque site doit être défini distinctement, chaque véhicule doit être identifié avec ses caractéristiques techniques (capacité du réservoir, type de carburant) et les utilisateurs doivent être autorisés à accéder au carburant par un mécanisme de contrôle sécurisé.

Les pompes à carburant de la Ville sont verrouillées par des systèmes de contrôles d'accès. Un utilisateur ayant besoin de carburant doit s'identifier en passant sa carte d'employé devant le lecteur de carte à puce (voir photo 1). Il doit par la suite saisir plusieurs informations, soit son mot de passe, le numéro du véhicule, le kilométrage ou les heures moteurs ainsi que le numéro de la pompe. Le système contrôle l'accès de l'ensemble des pompes à carburant présentes sur chacun des sites.



Photo 1 : Système de contrôle d'accès activé par une carte à puce autorisée

Différents mécanismes de contrôle efficaces ont été mis en place pour restreindre l'accès au produit à la pompe et pour s'assurer de recueillir des informations de gestion valides. À titre d'exemple, le système n'accepte pas un kilométrage inférieur à la dernière transaction et n'accepte pas non plus un kilométrage excédant une limite jugée raisonnable depuis la dernière transaction. Des tests ont été effectués pour valider, par exemple, s'il était possible d'avoir du carburant avec une carte d'employé sans connaître le mot de passe ou encore s'il était possible d'obtenir du carburant en entrant un kilométrage erroné. Les résultats des tests ont été concluants puisque nous n'avons pas pu, dans ces situations, avoir accès au carburant.

Les mécanismes automatisés de contrôle d'accès au produit actuellement en place à la Ville permettent aux gestionnaires d'avoir accès à des informations sur les heures moteurs ou encore sur le kilométrage des véhicules. Ces informations leur sont utiles pour calculer, entre autres, le coût d'exploitation par kilomètre parcouru ou encore pour gérer la maintenance des véhicules, qui sont de bonnes pratiques en place à la Ville de Gatineau.

Accès aux installations

Les bonnes pratiques veulent que l'accès aux lieux soit sécurisé et que les entrées et sorties des cours soient autorisées par un système de contrôle d'accès automatisé. En dehors des heures régulières, un système automatisé régularise l'ouverture des barrières et donne accès aux lieux pour des besoins opérationnels. Un accès sécurisé permet d'assurer une protection supplémentaire du carburant et de minimiser les risques associés à un accès non autorisé à la cour.

Notre vérification ne visait pas à mesurer la sécurité des lieux ni les failles potentielles, mais à mesurer l'accès au carburant. Nous avons cependant noté certains éléments à ce sujet, lesquels sont présentés dans le tableau suivant :

Tableau 4 : Sécurisation de l'accès aux installations par site

Direction	Secteur	Site clôturé	Barrière sécurisée par un mécanisme de contrôle d'accès en dehors des heures d'ouverture	Identification automatisée de la personne ayant accédé les lieux	Pompes à carburant surveillées par caméra
Travaux publics	Aylmer	oui	oui	oui	oui
Travaux publics	Hull	oui	oui	oui	oui
Travaux publics	Gatineau	oui	oui	oui	oui
Travaux publics	Buckingham	oui	oui	oui	oui
TP - Police	Gatineau	oui	oui	oui	oui
Total	oui	5	5	5	5
	non	0	0	0	0

Les constats suivants ont été notés :

- L'ensemble des sites est clôturé, muni de barrières automatisées avec systèmes de contrôle d'accès et surveillé par caméras.
- Les entrées et les sorties sont conciliées de façon automatisée en dehors des heures d'ouverture.
- Bien qu'une revue exhaustive des installations n'ait pas été effectuée, nous avons noté que certaines sections de clôture sécurisant un site en particulier étaient affaissées ou manquantes.

Le carburant utilisé par la Ville de Gatineau est stocké dans des réservoirs souterrains et hors-sol. L'accès aux réservoirs doit être sécurisé afin d'assurer l'intégrité du produit. Nous avons effectué certaines procédures d'observation sur les différents sites d'approvisionnement, indiquées dans le tableau suivant :

Tableau 5 : Cadenassage des réservoirs

Direction	Secteur	Type de réservoir	Produit	Cadenas présent sur le réservoir	Cadenas verrouillé sur le réservoir
Travaux publics	Aylmer	Souterrain #1	Essence	oui	non
		Souterrain #2	Diésel	non	s. o.
Travaux publics	Hull	Hors sol #1	Essence	non	s. o.
		Hors sol #2	Essence	non	s. o.
		Hors sol #3	Diésel	non	s. o.
		Hors sol #4	Diésel	non	s. o.
Travaux publics	Gatineau	Souterrain #1	Essence	non	s. o.
		Souterrain #2	Diésel	non	s. o.
Travaux publics	Buckingham	Hors sol #1	Diésel	oui	non fonctionnel
		Hors sol #2	Essence	oui	non
TP - Police	Gatineau	Souterrain #1	Diésel	non	s. o.
		Souterrain #2	Essence	non	s. o.
Total		oui		3	0
		non		9	s. o.

Lors de notre vérification, les constats suivants ont été notés :

- 3 réservoirs sur 12 étaient fermés avec des cadenas, soit 25 % des réservoirs.
- Des 3 cadenas présents, 2 n'étaient pas verrouillés et le mécanisme du troisième était non fonctionnel.

L'accès non autorisé au contenu des réservoirs de carburant par des tiers expose la Ville à un risque de vandalisme et au risque que le produit soit contaminé par l'ajout d'une substance étrangère, ce qui pourrait avoir des répercussions opérationnelles et financières importantes. À la suite de notre vérification, la direction du Service des travaux publics a sécurisé l'accès aux réservoirs à l'aide de cadenas à sécurité élevée.

Nous avons également noté que des extincteurs peu visibles et difficilement atteignables n'offrent pas à l'utilisateur l'accessibilité essentielle en cas d'urgence et représentent un risque sécuritaire accru (voir exemple - photo 2).



Photo 2 : Extincteur présent, mais peu visible

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'identifier et de réparer dès que possible les sections de clôture affaissées ou manquantes. (VOR1603-03)

De mettre en place une procédure pour assurer le verrouillage adéquat des réservoirs pétroliers. (VOR1603-04)

De mettre en place un processus de garde pour s'assurer de la conformité à la procédure mentionnée précédemment et de la sécurité des sites d'approvisionnement en tout temps. (VOR1603-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1603-03 Nous sommes en accord avec la recommandation. Échéance – Octobre 2017

VOR1603-04 Une procédure standard telle qu'on retrouve actuellement dans l'industrie sera mise en place. Échéance – Novembre 2017

VOR1603-05 Un processus standard tel qu'on retrouve actuellement dans l'industrie sera mis en place. Échéance – Novembre 2017

Suivi de consommation de carburant

Les bonnes pratiques en gestion de parcs de véhicules veulent que la consommation de carburant soit suivie par véhicule et par utilisateur. Cette consommation s'exprime en litres de carburant consommés par 100 kilomètres parcourus ou par heure moteur. La consommation par des véhicules de catégorie semblable est comparée; ceux qui démontrent des résultats anormalement plus élevés que la moyenne peuvent être analysés pour en comprendre les raisons (style de conduite, erreur de données, pneu dégonflé, problème mécanique, marche au ralenti ou encore vol de carburant). La mesure obtenue permet de découvrir à la source toute situation problématique. Les résultats de l'analyse donnent en effet au gestionnaire des outils pour cibler la source du problème et apporter les correctifs appropriés. Par exemple, un opérateur ayant une consommation de carburant excessive pour une catégorie d'équipement motorisé ciblée, pourra être appelé à suivre une formation de perfectionnement pour l'opération de ce type de machinerie.

Actuellement, les rapports envoyés aux gestionnaires sont essentiellement des rapports aux fins de suivi budgétaire. Les rapports sont détaillés et donnent, par site, la quantité globale de carburant et le coût associé pour chaque division qui a utilisé du carburant (Ex. Voirie, Aqueduc, Incendies). Les rapports d'analyse de consommation sont disponibles pour chacun des équipements du parc de véhicules. Ces rapports ne sont cependant pas utilisés par la Ville afin de gérer la consommation de carburant.

À notre avis, l'absence d'analyse de consommation de carburant ne permet pas à la Ville de cibler les problèmes opérationnels susmentionnés et d'y remédier avec célérité. De plus, l'absence d'analyse ne donne pas l'assurance que les véhicules sont opérés avec efficacité.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De faire des analyses de consommation de carburant ciblées et périodiques sur les différents types d'équipements du parc de véhicules de la Ville afin d'identifier les problèmes opérationnels et d'y remédier, le cas échéant. (VOR1603-06)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1603-06 Nous effectuons déjà des analyses de consommation ciblée. Nous verrons à bonifier ces analyses pour identifier les problèmes opérationnels et surtout à communiquer les résultats de ces analyses aux clients pour que des actions soient entreprises. Échéance – Juin 2018

Marche au ralenti

En avril 2008, la Ville de Gatineau a adopté le Règlement 300-06-2008 sur la marche au ralenti des véhicules. Le règlement stipule notamment :

- « ... nul ne peut laisser marcher au ralenti le moteur d'un véhicule routier, d'un véhicule lourd ou d'un véhicule hors route pendant plus de trois minutes, par période de 60 minutes. »
- « ... nul ne peut laisser marcher au ralenti le moteur d'un véhicule lourd dont le moteur est alimenté au diesel, pendant plus de cinq minutes, du 1^{er} avril au 31 octobre, et pendant plus de 10 minutes, du 1^{er} novembre au 31 mars, et ce, par période de 60 minutes. »

Une tournée d'observation a été effectuée sur les terrains des deux principaux ateliers de la Ville en février dernier sur l'heure des repas. Nous avons observé les éléments suivants :

- Des affiches indiquant l'interdiction de la marche au ralenti étaient présentes sur les terrains du Service des travaux publics (voir photo 3);
- Une majorité de véhicules de la Ville était stationnée et leur moteur était coupé;
- Des véhicules ont été laissés en marche sur les terrains du Service des travaux publics durant de longues périodes sans que personne ne soit à bord, les périodes de tolérance de 10 minutes de marche au ralenti du règlement municipal étant largement dépassées. Ainsi, (voir exemple photo 4) une vérification ad hoc effectuée le 7 février dernier a révélé que deux véhicules dans chacun des deux principaux ateliers de la Ville marchaient au ralenti durant la période du diner.



Photo 3 : Affiche posée où sont stationnés les véhicules du Service des travaux publics



Photo 4 : Véhicule stationné, avec le moteur en marche et sans personne à bord, devant une affiche indiquant de couper le moteur (voir encadré rouge)

À notre avis, les véhicules tournant au ralenti qui ne respectent pas la réglementation de la Ville consomment du carburant inutilement et ajoutent des heures moteurs évitables sur le véhicule, ce qui représente des dépenses additionnelles, sans compter l'impact non négligeable sur l'environnement.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules de la Ville respectent le Règlement sur la marche au ralenti. (VOR1603-07)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1603-07 Une analyse du respect du Règlement sur la marche au ralenti sera effectuée. Ceci nous permettra d'apporter les ajustements nécessaires. Échéance – Juin 2018

Gestion des bidons

La Ville de Gatineau utilise des bidons de carburant à des fins opérationnelles. Les bidons, d'une capacité d'environ 20 litres, sont remplis par les utilisateurs afin d'approvisionner les équipements sans avoir à revenir au garage, par exemple pour le remplissage d'une tondeuse.

Des numéros génériques par division ou service ont été créés pour suivre le remplissage des bidons par les utilisateurs (par exemple, numéro 5 pour identifier l'essence et 6 pour le diesel pour les petits équipements). Des quantités maximales (litres) ont été définies par transaction pour chacun des numéros génériques identifiés. Le même numéro générique peut cependant être utilisé de façon successive par un employé. Par exemple, le même employé a utilisé en janvier dernier le numéro 6, d'une capacité maximale de 25 litres, 8 fois de suite, pour un total de près de 170 litres. Des courriels sont envoyés par la Division gestion de la flotte et des équipements du Service des travaux publics aux responsables de l'utilisation pour les aviser de remplissages consécutifs de bidons par un même opérateur. Un suivi administratif hebdomadaire de la quantité de carburant mis dans les bidons par opérateur est fait. Cependant, puisque l'objectif de vérification visait principalement la gestion efficiente des opérations et des contrôles liés à l'utilisation du carburant, l'utilisation adéquate du carburant mis dans les bidons n'a pas été examinée.

Les bidons de carburant ne sont pas marqués d'un numéro d'identification qui leur est propre et le nombre de bidons en circulation n'est ni connu ni contrôlé par la Ville. Aucun mécanisme de suivi ne permet de connaître ce à quoi le carburant mis dans les bidons a réellement servi. En 2016, plus de 20 900 litres de diesel et 11 600 litres d'essence ont été utilisés pour le remplissage des bidons, ce qui représente une somme d'environ 33 000 \$.

À notre avis, le mécanisme de contrôle actuel du carburant mis dans les bidons ne permet pas d'assurer un usage adéquat pour les équipements de la Ville.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un mécanisme efficace permettant de valider et de contrôler l'usage du carburant mis dans les bidons. (VOR1603-08)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1603-08 Nous sommes en accord avec la recommandation. Nous mettrons en place un mécanisme approprié avec numérotation. Échéance – Juin 2018

Conclusion

La conclusion sur l'objectif de vérification repose sur l'atteinte des critères de vérification suivants :

1. Une structure de responsabilisation et d'imputabilité encadre la gestion et la consommation de carburant :

Les mécanismes mis en place pour le contrôle du carburant à la Ville de Gatineau présentent peu de défaillances notables. Les rôles et les responsabilités sont clairement définis et les contrôles mis en place pour valider la qualité du produit contenu dans les réservoirs et sur les quantités reçues sont satisfaisants.

2. Un système de contrôle et un mécanisme de suivi efficace sont en place pour sécuriser l'approvisionnement en carburant et minimiser les risques de vol et de vandalisme :

Les mécanismes de contrôle mis en place par la Ville permettent de valider le prix du carburant facturé par le fournisseur, de s'assurer que soit facturée chacune des transactions de carburant aux clients de la Ville et de procéder aux demandes admissibles de remboursement de taxes sur le carburant.

Les mécanismes automatisés de contrôle d'accès au produit permettent aux gestionnaires d'avoir des informations sur les heures moteurs ou sur le kilométrage des véhicules. Ces informations sont utiles pour calculer, entre autres, le coût d'exploitation par kilomètre parcouru ou encore pour gérer la maintenance des véhicules.

L'ensemble des sites est clôturé, muni de barrières automatisées avec des systèmes de contrôle d'accès et surveillé par caméras, mais elles ne peuvent être garantes à elles seules de la sécurité du produit et des installations. L'accès non autorisé au contenu des réservoirs de carburant par des tiers peut exposer la Ville à un risque de vandalisme et au risque que le produit soit contaminé par l'ajout d'une substance étrangère, ce qui pourrait avoir des répercussions financières importantes.

3. Un système de contrôle adéquat permet de gérer la consommation de carburant et de découvrir à la source une surconsommation de carburant :

L'absence d'analyse de consommation de carburant ne permet pas à la Ville de cibler les problèmes opérationnels et d'y remédier avec célérité, au besoin. L'absence d'analyse ne donne également pas l'assurance que les véhicules sont opérés avec efficacité.

Les tournées d'observation sur les terrains du Service des travaux publics ont permis de constater que les moteurs de certains véhicules tournent parfois au ralenti pendant de longues périodes. Nous sommes forcés de constater que la Ville ne respecte pas sa propre réglementation sur la marche au ralenti; dans certains cas, ses moteurs consomment du carburant inutilement et ajoutent des heures moteurs évitables sur le véhicule.

Le mécanisme de contrôle actuel du carburant mis dans les bidons ne permet pas d'assurer un usage adéquat pour les équipements de la Ville.

En conclusion, outre le carburant transporté dans des bidons, les inventaires sont bien gérés par la Ville. L'utilisation de carburant n'est cependant pas gérée de façon optimale. Nous sommes donc d'avis que, bien que les contrôles en place pour valider la qualité du produit contenu dans les réservoirs de carburant et sur la quantité reçue soient satisfaisants, la Ville doit apporter certains correctifs afin d'améliorer la gestion des opérations liées à l'utilisation et à la consommation de carburant.

2.3 Gestion des garanties sur les véhicules de la Ville de Gatineau

Introduction

Le Service des travaux publics est un service de proximité qui relève de la Direction générale. « *La mission du Service des travaux publics est de contribuer à la qualité de vie des citoyens en participant activement au maintien d'un environnement sain et sécuritaire grâce à une prestation de services de base efficace et efficiente, reliée à l'entretien et à la réparation des infrastructures municipales* ».¹

Le Service des travaux publics et ses ateliers de réparation doivent, en plus de fournir le nombre de véhicules requis aux clients-utilisateurs, faire une gestion efficiente des travaux effectués en atelier, à l'interne et chez ses fournisseurs, y compris ceux faisant l'objet d'une garantie.

Le Service des travaux publics, par ses actions, contribue au respect de la mission de la Ville de Gatineau en permettant, par une saine gestion, de contribuer à « *la viabilité financière et responsable de l'organisation et à assurer la qualité des services municipaux* ».²

Objectif du mandat

L'objectif de vérification poursuivi dans le cadre du mandat visait à s'assurer que la Ville de Gatineau gère de façon efficiente les garanties sur les véhicules du Service des travaux publics, des véhicules du Service de police et de ceux du Service de la sécurité incendie.

Les critères respectant l'objectif de vérification visaient à confirmer que :

1. Les procédures et mécanismes de gestion en place permettent de justifier et de documenter l'achat de garanties prolongées, de réclamer et d'assurer le suivi des réclamations pour le travail effectué à l'interne et de maximiser les périodes de garanties en fonction des dates réelles de mise en service.
2. Des mécanismes en place permettent d'identifier et d'assurer le suivi des garanties sur un véhicule ou équipement neuf, sur les groupes de composantes (par exemple la carrosserie), sur les garanties prolongées et sur les pièces posées sur un véhicule ou un équipement lorsque ce dernier n'est plus couvert par sa garantie de base.

Portée du mandat

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, la vérificatrice générale a réalisé un mandat d'optimisation des ressources portant sur la gestion des garanties sur les véhicules de la Ville de Gatineau.

Le mandat visait, entre autres, à vérifier l'efficacité des outils, des systèmes, des méthodes et des mesures en place pour assurer une gestion performante des garanties au moindre coût possible.

La vérification statistique des données a porté sur les trois dernières années d'exploitation complètes de la Ville soit, 2014, 2015 et 2016, et les observations et examens de dossiers ont été réalisés durant le premier trimestre de 2017.

Méthodologie

Dans le cadre de cet exercice, plusieurs entrevues ont été réalisées. Un examen du cadre de gestion des garanties a été effectué dans son ensemble en fonction des meilleures pratiques applicables ou suggérées pour la gestion d'un parc de véhicules.

¹ Informations extraites du site Internet de la Ville de Gatineau.

² Extrait du plan stratégique de la Ville de Gatineau.

Des entrevues ont été menées avec les principaux intervenants associés à la gestion des garanties des véhicules. En conséquence, des employés de la Division gestion de la flotte et des équipements, de la Division de l'approvisionnement et du Service informatique ont été mis à contribution. À la suite des entrevues, des constats ont été posés puis validés et des analyses ont été effectuées.

Mise en contexte

La Ville de Gatineau, par l'intermédiaire de ses ateliers mécaniques, entretient et répare les véhicules municipaux dont ceux du Service des travaux publics, du Service de police et du Service de la sécurité incendie. Aux fins de flexibilité opérationnelle, la Ville effectue l'entretien de ses véhicules dans trois garages municipaux répartis sur le territoire.

La Ville utilise un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) pour assurer le suivi de l'entretien des véhicules. Les données compilées dans un système de GMAO sont nécessaires pour assurer la gestion du parc de véhicules, dont la détermination de la fin de la vie utile de tout véhicule.

Le système de GMAO est utilisé par les trois garages municipaux. Il permet en l'occurrence d'imprimer les bons de travail pour les mécaniciens et d'y indiquer des informations jugées pertinentes, dont la durée des garanties. Lorsque les composantes sous garantie sont identifiées, elles peuvent être prises en charge par la Ville en cas de bris afin d'éviter de payer inutilement pour des travaux. Le système de GMAO actuellement utilisé par la Ville sera remplacé sous peu.

Le parc de véhicules utilisé par la Ville et ses différents clients-utilisateurs comptait, en décembre 2016, plus de 1 025 véhicules immatriculés, y compris 28 véhicules en location.

Tableau 1 : Nombre de véhicules du parc par tranche d'âge (décembre 2016)

Âge des véhicules	< 1 an	Entre 1 et 6 ans	Sous-total (< 6 ans)	+ de 6 ans	TOTAL (excluant location)
Nombre de véhicules	114	363	477	520	997
% du parc	11,4 %	36,4 %	47,8 %	52,2 %	100 %
Valeur prix achat	7 185 825 \$	29 435 830 \$	36 621 655 \$	37 439 437 \$	74 061 092 \$
% de la valeur du parc	9,7 %	39,7 %	49,4 %	50,6 %	100 %

Du nombre total de 997 véhicules détenus par la Ville, 114 véhicules ont été mis en service au cours de la dernière année et 477 au cours des 6 dernières années. Ce nombre de véhicules représente 47,8 % du parc et 49,4 % de la valeur du parc, pour une somme investie de plus de 36,6 M\$.

Les véhicules dont l'âge est inférieur à 6 ans font encore l'objet d'une ou de plusieurs garanties comprises dans le prix d'achat du véhicule. Les véhicules plus âgés font également l'objet de garanties, d'où l'importance de bien gérer les travaux à effectuer pour ne pas payer pour des pièces ou des réparations toujours sous garantie. Une étude³ indique que les réparations pouvant être faites sous garantie représentent au minimum 3 % du montant d'acquisition annuel, ce qui représente environ 107 000 \$ pour 2016, selon une estimation prudente équivalant à 1,5 % de 7 185 825 \$. Selon cette même étude, des réclamations représentant au minimum 8 % du budget total de maintenance annuel devraient s'ajouter à ce coût. Considérant qu'en 2016 les dépenses totales en entretien se sont chiffrées à plus de 9,29 M\$⁴, ceci pourrait représenter un montant additionnel d'environ 371 000 \$, selon une estimation prudente équivalant à 4 % des dépenses, soit au total plus de 478 000 \$ annuellement (107 000 \$ + 371 000 \$).

³ Étude réalisée par la société VIZIYA, « Warranties are worth a closer look » par Michael Currie.

⁴ Données fournies par le Service des travaux publics.

Résultats de l'analyse

D'une manière générale, la gestion des garanties dans l'industrie se décompose en trois principaux secteurs : les garanties de base du véhicule, y compris celles de ses différents groupes de composants (moteur, carrosserie, etc.), les garanties prolongées qui s'appliquent après l'échéance des garanties de base et les garanties sur les pièces achetées lorsque le véhicule n'est plus sous garantie. La gestion des différents types de garanties demande à tout gestionnaire une certaine structure et de la rigueur pour s'assurer d'en tirer tous les avantages possibles.

Un système de gestion des garanties peu documenté ou incomplet aura, dans un parc de véhicules, une incidence sur le coût de revient de celui-ci, car une dépense non réclamée en vertu d'une garantie existante se traduira par un coût supplémentaire évitable.

Documentation

Les bonnes pratiques veulent que soient colligées dans le dossier physique du véhicule toutes les informations relatives à son acquisition, comme les informations techniques, mais aussi les informations associées aux garanties. Ainsi, lorsqu'un véhicule se présente au garage, le gestionnaire doit être en mesure de savoir si ce véhicule fait toujours l'objet d'une garantie. Les bonnes pratiques veulent également que les informations pertinentes provenant du dossier physique soient reproduites dans le système de GMAO. L'avantage d'un système de GMAO adéquatement maintenu est qu'il donne accès à l'ensemble des informations associées au véhicule, y compris ses garanties. Le système de GMAO informe l'utilisateur si des garanties sont en vigueur et ce dernier peut, au besoin, compléter les informations requises en allant vérifier le détail dans le dossier physique du véhicule.

Nous avons examiné 10 dossiers physiques de véhicules ou d'équipements⁵ achetés depuis 2015. L'objectif de cette procédure de vérification était de s'assurer que les informations sur les garanties étaient répertoriées adéquatement dans ces dossiers physiques.

Les constats suivants ont été notés :

- Dans 100 % des dossiers examinés, tous les devis de base des véhicules ou des équipements étaient présents ;
- Dans les dossiers examinés, 40 % d'entre eux avaient des informations complémentaires diverses sur les garanties et 50 % des dossiers avaient des informations sur les garanties provenant directement du manufacturier.

L'absence d'information dans les dossiers de véhicules ou d'équipements peut se traduire en réparations effectuées à l'interne alors que le véhicule ou l'équipement fait toujours l'objet d'une garantie, occasionnant ainsi des coûts additionnels.

L'information sur les garanties contenues dans les dossiers n'est pas numérisée et ne peut être consultée électroniquement. Ce manque d'information vulnérabilise davantage l'intégrité des dossiers puisque certains documents peuvent se perdre ou s'égarer par mégarde.

Une procédure de vérification complémentaire a été effectuée afin de s'assurer que les informations se trouvant dans les dossiers physiques de véhicules ou d'équipements se retrouvaient également dans le système de GMAO.

Les constats suivants ont été notés :

- Dans 90 % des dossiers examinés (9 sur 10), la date de la garantie de base inscrite dans le système de GMAO corroborait les informations du dossier physique du véhicule ou de l'équipement ;
- Pour les garanties sur les groupes de composants, 71 % des données présentes pour le groupe moteur/motopropulseur et le système antipollution dans le système de GMAO corroborait les informations du dossier physique du véhicule (5 dossiers électroniques sur 7 dossiers physiques) et trois dossiers physiques ne contenaient aucune information sur les garanties relativement à ces groupes de composants.

⁵ Les équipements représentent les véhicules autres que les automobiles ou les camions, par exemple une tondeuse automotrice.

À notre avis, les informations manquantes ou erronées dans le système de GMAO ne donnent pas l'information complète et exacte sur les garanties en vigueur, ce qui peut se traduire en réparations faites à l'interne alors que le véhicule, l'équipement ou certains de ses groupes de composants sont toujours sous garantie.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'implanter un système de numérisation des documents techniques associés à chaque véhicule ou équipement détenu par la Ville. (VOR1604-01)

De mettre en place un mécanisme de contrôle de la qualité pour que soit retranscrit dans le système de GMAO l'ensemble des informations sur les garanties. (VOR1604-02)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-01 Le Service des travaux publics débute la transition vers un nouveau système de GMAO (Guide TI). Il est prévu, dans Guide TI, que les documents techniques y soient annexés, ce qui n'est pas possible avec le système actuel. Le système de numérisation pourra être intégré une fois la transition complétée. Échéance – Décembre 2018

VOR1604-02 Il est prévu, dans Guide TI, que l'ensemble des informations sur les garanties y soit indiqué. Le mécanisme de contrôle de la qualité pourra être préparé une fois la transition complétée. Échéance – Décembre 2018

Organisation du travail

Les garanties associées aux véhicules sont limitées à la fois dans le temps et selon l'utilisation (heures moteurs ou kilométrage parcouru). Par exemple, un véhicule autopatrouille est couvert par une garantie de base de 3 ans ou 60 000 km; c'est donc dire que les réparations couvertes, selon les termes de la garantie, le seront jusqu'à ce que le véhicule atteigne 60 000 km ou 3 ans, selon le premier terme atteint. Cette même autopatrouille est également couverte par une garantie de 5 ans ou 100 000 km sur le groupe motopropulseur.

Lorsqu'un véhicule se présente au garage pour un entretien ou une réparation, sa garantie doit être validée avant d'entreprendre la réparation. La date de fin de la garantie de base devrait apparaître sur le bon de travail du mécanicien (correspondant à 3 ans selon notre exemple). Au cours de notre vérification, nous avons noté que l'information provenant du système de GMAO sur le kilométrage ou les heures de garantie associées à la garantie de base (correspondant à 60 000 km selon notre exemple) et les durées de garantie sur les groupes de composants (correspondant à la garantie de 5 ans ou 100 000 km sur le groupe motopropulseur selon l'exemple) n'apparaît pas sur les bons de travail.

Comme les durées de garantie sur les groupes de composants excèdent souvent les garanties de base, et comme tous les véhicules ne sont pas munis des mêmes garanties, une vérification s'impose pour ne pas risquer d'entreprendre une réparation encore sous garantie. L'absence d'information sur le bon de travail relative au kilométrage ou aux heures de garantie associées à la garantie de base ainsi que les durées de garanties sur les groupes de composants ne donne pas rapidement au contremaître d'un atelier mécanique l'information lui permettant de gérer le type de travail à effectuer afin de maximiser les durées de garantie.

La vérification des garanties, en cas de doute, doit être faite manuellement pour chacun des véhicules puisqu'aucun mécanisme informatisé n'informe le contremaître qu'une garantie est associée au type de réparation à effectuer. Dans la pratique de gestion actuelle, le responsable d'atelier doit téléphoner au concessionnaire pour valider le statut de la garantie sur le véhicule.

Bien que les durées de garanties de base des véhicules neufs soient documentées dans le système de GMAO, les garanties par groupe de composantes n'y sont pas enregistrées de façon systématique. Le manque d'information sur une garantie n'offrira pas au contremaitre les outils adéquats pour gérer cette garantie. Par conséquent, faute de pouvoir être identifiées, des réparations sous garantie pourraient ne pas être réclamées et occasionner des coûts additionnels pour la Ville. Depuis la dernière année, nous avons noté qu'un accent a été mis afin de documenter davantage le système de GMAO avec l'information sur les garanties.

Des informations inexactes répertoriées lors de la vérification de la base de données indiquent que le mécanicien ou le contremaitre peuvent être induits en erreur si le véhicule ou ses groupes de composantes nécessitent des réparations au cours de sa vie utile. À titre d'exemple, la garantie offerte en 2016 sur les moteurs des véhicules autopatrouilles était de 100 000 km, et un véhicule mis en service cette même année avait une garantie inscrite à 60 000 km selon le système de GMAO.

À notre avis, une date de fin de garantie erronée pourrait laisser croire que le véhicule n'est plus sous garantie alors que dans les faits, une garantie est toujours en vigueur. Cette situation augmente ainsi le risque d'effectuer des réparations encore sous garantie et de non-réclamation au vendeur, accroissant ainsi le coût d'exploitation du parc de véhicules.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'évaluer et de documenter la faisabilité d'inscrire sur le bon de travail le kilométrage, les heures et la date de fin de garantie associés à la garantie de base ainsi qu'aux garanties par groupe de composantes. (VOR1604-03)

D'évaluer et de documenter la faisabilité d'automatiser dans le système de GMAO un mécanisme informant l'utilisateur d'une garantie en vigueur sur les groupes de composantes visés par le travail. (VOR1604-04)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-03 Nous évaluerons la faisabilité de faire apparaître sur le bon de travail les différentes informations énumérées dans le nouveau système. Échéance – Juin 2018

VOR1604-04 Nous évaluerons la faisabilité d'automatiser le mécanisme dans le nouveau système. Échéance – Juin 2018

Garanties prolongées

Les garanties prolongées, lorsque justifiées et gérées, peuvent représenter des économies en prolongeant certaines composantes au-delà du terme de la garantie prévue. Les garanties prolongées vendues par le manufacturier s'appliquent, selon les options offertes, à un ou des groupes de composantes. On pourra, par exemple, acheter une garantie supplémentaire sur le bloc moteur ou encore se limiter à une garantie sur les injecteurs. Les garanties prolongées peuvent représenter des économies, mais peuvent également représenter une dépense inutile si elles ne sont pas nécessaires ou honorées.

Certains véhicules de la Ville sont sous garantie prolongée. Nous avons noté au cours de notre vérification qu'un véhicule avait été retourné chez le fournisseur en 2016 pour un problème hydraulique. Le coût de l'estimation du fournisseur était de 11 977 \$. Dans ce cas, la vigilance de certains employés du service a permis de contacter le fournisseur pour lui mentionner que ce véhicule était sous garantie prolongée. Conséquemment, le coût final pour la Ville a été de 189 \$. L'achat de la garantie au montant d'environ 5 080 \$ a donc été rentabilisé par cette seule transaction.

Nous avons noté que les procédures et processus en place ne permettent pas à la Ville de toujours faire les vérifications nécessaires avant d'effectuer des réparations sur ses véhicules et équipements. De plus, aucune analyse de rentabilité n'a été portée à notre attention pour justifier ou non l'achat de garanties prolongées, cette pratique n'étant pas encadrée par une politique sur la gestion des garanties. À notre avis, l'absence d'analyse de rentabilité peut faire en sorte que des garanties prolongées soient achetées alors que les véhicules n'en ont pas besoin ou encore que les garanties achetées ne soient pas celles qui correspondent le mieux aux besoins réels.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De développer une politique globale sur la gestion des garanties incluant un volet sur les analyses de rentabilité à effectuer afin de valider le bienfondé justifiant l'achat de garanties prolongées. (VOR1604-05)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-05 Nous verrons à développer une politique globale sur la gestion des garanties.
Échéance – Décembre 2018

Date de mise en service

La date de début de garantie devrait être associée à la date de mise en service réelle et non pas à la date de réception du véhicule. Dans l'industrie, la date du début de la garantie est activée par le manufacturier dès l'acceptation de la livraison du véhicule, la date de la facture en faisant foi.

La date de réception du véhicule ne correspond pas nécessairement à sa date de mise en service puisque plusieurs véhicules, une fois reçus, doivent être équipés pour les rendre fonctionnels. C'est le cas notamment des autopatrouilles dans lesquelles des gyrophares et des systèmes de communication doivent être installés. La préparation des véhicules demande du temps et retarde leur mise en service réelle. Les jours pendant lesquels le véhicule a été sous le contrôle de la Ville, mais non utilisé, puisque non en service, peuvent être ajustés par le manufacturier sous présentation de pièces justificatives. En d'autres termes, le manufacturier peut modifier la date du début de la garantie du véhicule en fonction de sa date de mise en service réelle au lieu de sa date de réception.

Une garantie commençant prématurément aura pour effet de raccourcir la période de garantie réelle. Par exemple, si un véhicule est livré à la Ville le 1^{er} février et mis en service le 1^{er} avril, deux mois se sont écoulés entre ces deux dates. Si le manufacturier n'ajuste pas la date de début de garantie, la fin de la période de garantie arrivera deux mois trop tôt, alors que dans les faits, le véhicule est toujours garanti.

Une analyse a été effectuée afin d'évaluer si les garanties débutaient lors de la réception du véhicule ou encore lors de sa mise en service. La date de mise en service a été estimée en fonction des pleins de carburant, seuls les véhicules ayant fait l'objet d'un plein de carburant ont donc été considérés. Aux fins de l'analyse, un véhicule a été considéré comme mis en service lorsque sa consommation de carburant augmente. Certains véhicules ont été exclus de l'analyse pour diverses raisons, comme des dates de fins de garantie improbables.

Tableau 2 : Calcul du nombre de jours de garantie perdus causés par le délai entre le début de la garantie et la mise en service

Types de véhicules	Nombre de garanties activées			Nombre de jours moyen écoulé entre le début de la garantie et la mise en service			Nombre de jours de garantie perdus		
	2014	2015	2016	2014	2015	2016	2014	2015	2016
	A1	A2	A3	B1	B2	B3	A1XB1	A2XB2	A3XB3
Automobile américaine standard	20	-	29	87,0	-	71,0	1 740	-	2 059
Automobile intermédiaire	15	1	-	29,5	24,4	-	443	24	-
Camion 1/2 tonne incluant 4 X 4	7	-	3	87,8	-	35,8	614	-	107
Camion 10 000 à 21 900 Lbs	7	3	2	41,2	20,7	50,1	289	62	100
Camion 22000 à 39 000 Lbs- Nacelle	-	1	-	-	105,3	-	-	105	-
Camion 3/4 tonne incluant 4 X 4	1	-	-	13,3	-	-	13	-	-
Camion 40 000 à 68 000 Lbs	1	7	9	16,2	17,7	41,2	16	124	371
Camion 40000 à 68 000 Lbs- Incendies	4	-	-	95,3	-	-	381	-	-
Camion de 40 000 à 68 000 Lbs- Écureur & Nacelle	1	-	-	225,6	-	-	226	-	-
Camion utilitaire 1/4 tonne	14	-	15	32,2	-	36,0	451	-	540
Fourgon 1/4 tonne	1	1	8	55,6	69,3	50,1	56	69	401
Fourgon 3/4 tonne	2	1	8	86,0	58,3	69,1	172	58	553
Fourgon 9 000 à 21 900 Lbs	-	4	-	-	143,3	-	-	573	-
Rétrocaveuse	-	-	3	-	-	41,0	-	-	123
Souffleuse amovible	-	6	-	-	26,5	-	-	159	-
Tondeuse automotrice	-	2	-	-	166,6	-	-	333	-
Tracteur de ferme	-	1	-	-	106,4	-	-	106	-
Tracteur multifonctions	8	3	-	44,7	51,8	-	357	155	-
Tracteur municipal	-	-	6	-	-	27,5	-	-	165
Tracteur sur chenille	-	-	6	-	-	23,9	-	-	144
Moyenne pondérée du nombre de jours				58,7	59,0	51,3			
Total de jours de garantie perdus							4 758	1 770	4 563
Total années perdues							13,0	4,9	12,5

Les constats suivants ont été notés :

- Pour un véhicule autopatrouille (automobile américaine standard) le nombre de jours écoulés entre le début de sa garantie et sa mise en service varie de 87 jours en 2014 à 71 jours en 2016, ce qui correspond pour cette période à 3 799 jours de garantie perdus (1 740 + 2 059) ;
- En 2016, le nombre de jours moyen écoulé entre le début de la garantie et la mise en service des véhicules a varié de 24 à 71 jours ;
- Le nombre de jours moyen écoulé entre le début de la garantie et la mise en service des véhicules pour l'année 2014 était de 58,7 jours, de 59,0 jours pour 2015 et de 51,3 jours pour 2016 ;
- Le nombre de jours de garantie perdus totalise 30,4 années pour les années 2014 à 2016, pour l'ensemble des véhicules ;
- Dans les faits, le nombre total de jours de garantie perdus pourrait être encore plus élevé compte tenu des véhicules qui n'ont pu être analysés, faute d'information probante.

Nous avons donc noté qu'aucun point de maintenance ne permet d'authentifier la date de mise en service réelle dans le système de GMAO. L'absence de validation par un bon de travail distinct ne permet pas d'isoler de façon formelle la date de mise en service réelle pour amorcer le début de la garantie.

À notre avis, la non-modification par le manufacturier de l'entrée en vigueur du début de la garantie en fonction de la date de mise en service réelle a un impact sur les durées globales de garantie. En conclusion, cela se traduit par des réparations qui ne pourront être réclamées sur des véhicules puisqu'ils seront enregistrés auprès du manufacturier comme ayant une garantie échuë, alors qu'elle devrait encore être en vigueur, ce qui a pour effet d'augmenter les coûts d'exploitation.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un mécanisme de validation des dates de début de garantie avec le manufacturier basé sur la date de mise en service réelle du véhicule. (VOR1604-06)

De s'assurer que les dates de mise en service réelles soient justifiées et inscrites dans le système de GMAO pour tous les nouveaux véhicules. (VOR1604-07)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-06 Nous verrons à mettre en place, en collaboration avec la Division de l'approvisionnement, un mécanisme de validation approprié. Échéance – Décembre 2017

VOR1604-07 Nous verrons à nous assurer que l'information se retrouve dans le système de GMAO. Échéance – Juin 2018

Garanties sur les pièces

À l'échéance des garanties sur le véhicule, y compris la garantie de base, les garanties sur les groupes de composantes et les garanties prolongées, d'autres garanties peuvent s'appliquer. En effet, certaines garanties couvrent les pièces individuelles posées et payées par la Ville lorsque les véhicules hors garantie sont réparés au besoin. Les pièces payées et installées pour exécuter les réparations sont également sujettes à une garantie distincte. Le suivi de ces garanties peut représenter des sommes considérables au fil du temps, d'où l'importance de bien les gérer.

La gestion des pièces posées, pour qu'elles puissent être réclamées en cas de bris, suppose que les informations sur la garantie s'y rattachant soient documentées dans le système informatisé de GMAO.

Nous avons noté au cours de notre vérification que le système informatisé utilisé pour la gestion des pièces n'est pas configuré pour gérer les garanties sur les pièces achetées. En d'autres termes, aucune information sur les garanties de pièces achetées ne peut être suivie avec le logiciel actuellement utilisé par la Ville.

À notre avis, une mauvaise gestion des garanties sur les pièces achetées occasionne des dépenses évitables, puisque le remplacement de pièces toujours sous garantie a un impact direct sur les coûts d'exploitation du parc de véhicules.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

D'évaluer la faisabilité d'informatiser dans le système de GMAO le suivi des garanties des nouvelles pièces achetées et installées après l'échéance de la garantie de base. (VOR1604-08)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-08 Nous évaluerons la faisabilité d'informatiser le suivi des garanties dans le nouveau système. Échéance – Juin 2018

Fins de garanties

Les bonnes pratiques veulent que soient programmées dans le système de GMAO une ou des inspections « fin de garanties ». Ces inspections concordent avec les dates d'échéance des garanties de base et sur les groupes de composantes du véhicule. La programmation de ce type d'inspection permet au gestionnaire du parc de s'assurer d'inspecter ou de faire inspecter ses véhicules avant l'échéance des garanties en vigueur de façon à faire réparer le véhicule, aux frais du manufacturier, pendant qu'il est encore sous garantie.

Nous avons noté au cours de notre vérification qu'aucune inspection de fin de garantie n'est programmée pour les véhicules de la Ville.

À notre avis, l'absence d'inspection de fins de garantie ne permet pas de maximiser les garanties en vigueur sur le véhicule, ce qui se traduit par un impact négatif sur les coûts d'exploitation.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un programme d'inspection de fins de garanties sur les véhicules.
(VOR1604-09)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-09 Nous verrons à mettre en place un programme d'inspection de fins de garanties sur les véhicules. Échéance – Décembre 2017

Suivi des réclamations

Dans le cours de ses activités, et pour différentes raisons opérationnelles, la Ville peut procéder à des remplacements de composantes encore sous garantie, par exemple pour minimiser les délais de réparations et les impacts sur les opérations de son parc de véhicules.

Le remplacement de composantes effectué par la Ville à la place du fournisseur suppose, selon les bonnes pratiques, que le fournisseur recevra une facture. Aucune preuve de facturation n'était cependant disponible lors de notre vérification, faute de suivi des réclamations fait auprès des fournisseurs. L'absence de mécanisme de suivi ne permet pas de s'assurer que l'ensemble des réparations effectuées par la Ville sera facturé et remboursé par les fournisseurs, ce qui peut causer un manque à gagner.

Les bonnes pratiques veulent que soit négocié un taux horaire avec les fournisseurs lorsque des travaux sont exécutés à l'interne par la Ville, le temps travaillé pouvant ainsi être réclamé aux fournisseurs selon le taux horaire établi. La pratique courante à la Ville mise plutôt sur un échange de bons procédés : le vendeur fournissant par exemple la pièce et la Ville assumant le temps et la réparation. Aucune documentation n'était cependant disponible pour justifier ces transactions entre la Ville et ses fournisseurs. L'absence du taux négocié ne permet donc pas au juste taux d'être remboursé pour une réparation sous garantie effectuée par la Ville.

Les réparations d'un véhicule sous garantie se traduisent bien souvent par une facture à 0 \$. Le mode de fonctionnement des concessionnaires ne permet pas de connaître, en consultant la facture envoyée, les coûts épargnés puisqu'ils ne sont pas indiqués sur la facture.

Par conséquent, la Ville ne peut quantifier les économies réalisées lorsqu'elle exerce les différentes garanties couvrant ses véhicules.

À notre avis, l'absence de processus permettant d'assurer le suivi des coûts épargnés compte tenu des garanties sur ses véhicules ne permet pas à la Ville de quantifier sa performance en matière de gestion des garanties.

NOUS RECOMMANDONS À LA DIRECTION :

De mettre en place un mécanisme de suivi afin de s'assurer que l'ensemble des réparations effectuées par la Ville soit facturé et remboursé par les fournisseurs. (VOR1604-10)

De négocier des ententes formelles avec les principaux fournisseurs relativement à un taux horaire déterminé afin que puissent être facturés les travaux effectués par la Ville qui sont encore sous garantie. (VOR1604-11)

D'établir un partenariat avec l'ensemble des fournisseurs faisant des travaux sous garantie afin d'obtenir le coût de chacune des réparations épargnées et prévoir un mécanisme pour les comptabiliser. (VOR1604-12)

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

VOR1604-10 Nous verrons à mettre en place un mécanisme de suivi approprié. Échéance – Juin 2018

VOR1604-11 Nous évaluerons la possibilité de négocier des ententes formelles avec les principaux fournisseurs. Échéance – Juin 2018

VOR1604-12 Nous évaluerons la faisabilité de cette recommandation puisqu'il ne s'agit pas d'une pratique établie dans l'industrie. Les fournisseurs ne fournissent généralement pas cette information. Échéance – Juin 2018

Conclusion

La conclusion sur l'objectif de vérification repose sur l'atteinte des critères de vérification suivants :

- 1. Des mécanismes en place permettent d'identifier et d'assurer le suivi des garanties sur un véhicule ou de l'équipement neuf, sur les groupes de composantes, sur les garanties prolongées et sur les pièces posées sur un véhicule ou de l'équipement lorsque ce dernier n'est plus couvert par sa garantie de base.**

Des informations sur les garanties sont présentes dans le système de GMAO de la Ville, mais elles sont incomplètes. Leur vérification manuelle, sans mécanisme automatisé informant le contre-maitre du service qu'une garantie est associée au type de réparation à effectuer, met la Ville à risque que des réparations sous garantie soient entreprises à un coût additionnel.

L'absence de suivi des garanties sur les pièces achetées par la Ville peut occasionner des réclamations manquantes et engendrer des dépenses évitables. Ainsi, des pièces peuvent être achetées alors que les pièces remplacées sont encore sous garantie.

De plus, l'absence d'inspection de fins de garantie ne permet pas de maximiser les garanties en vigueur sur les véhicules.

2. Les procédures et mécanismes de gestion en place permettent de justifier et de documenter l'achat de garanties prolongées, de réclamer et de suivre les réclamations pour le travail effectué à l'interne et de maximiser les périodes de garanties en fonction des dates réelles de mise en service.

Aucune analyse de rentabilité n'est effectuée pour justifier ou non l'achat de garanties prolongées, cette pratique n'étant pas encadrée par une politique sur la gestion des garanties.

L'absence de mécanisme de suivi des réclamations ne permet pas de s'assurer que l'ensemble des réparations effectuées par la Ville sera facturé et remboursé par le fournisseur, ce qui peut causer un manque à gagner.

Les délais non corrigés avec le manufacturier entre l'entrée en vigueur du début de la garantie et la date de mise en service réelle ont un impact sur les durées globales de garantie. Cela se traduit par des réparations qui ne pourront être réclamées, puisque les véhicules seront enregistrés auprès du manufacturier comme ayant une garantie échue alors qu'elle devrait encore être en vigueur.

L'absence d'un processus de suivi des coûts épargnés par l'exercice des garanties sur ses véhicules ne permet pas à la Ville de quantifier sa performance au niveau de la gestion des garanties.

En conclusion, l'absence de mécanisme automatisé et de données complètes dans le système de GMAO fait en sorte qu'une gestion manuelle doit être exercée, ce qui alourdit le processus de gestion des garanties.

Pour l'ensemble de ces raisons, bien que des efforts soient déployés au quotidien par l'ensemble des intervenants pour pallier le manque d'optimisation du processus de gestion des garanties, nous pouvons conclure que la Ville de Gatineau devra apporter plusieurs correctifs afin de gérer de façon efficiente les garanties sur les véhicules et équipements du Service des travaux publics, du Service de police et de ceux du Service de la sécurité incendie. À cet effet, les recommandations exprimées dans ce rapport devraient être prises en considération par la Ville lors de l'implantation du nouveau système de GMAO.

Conformité

3

- 3.1 Taux global de taxation réel
- 3.2 Conformité législative des organismes subventionnés

VG
2016

Conformité

3

3.1 Taux global de taxation réel

Mandat et portée

Pour l'année 2016, nous avons effectué une vérification de conformité du taux global de taxation réel (LCV 107.14) qui doit être établi en vertu des dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1).

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

Objectif

L'objectif de ce mandat visait, conformément à l'article 107.14 de la *Loi sur les cités et villes*, à vérifier que le taux global de taxation réel établi par la direction de la Ville de Gatineau et compris à son rapport financier consolidé 2016 est conforme aux dispositions de la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* portant sur le taux global de taxation réel.

Résultats

J'ai émis, en date du 27 avril 2017, un rapport contenant une opinion non-modifiée sur la conformité du taux global de taxation réel de la Ville de Gatineau.

Voici donc un extrait dudit rapport :

« À mon avis, le taux global de taxation réel de l'exercice terminé le 31 décembre 2016 de la municipalité a été établi, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux exigences légales. »

3.2 Conformité législative des organismes subventionnés

Introduction

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

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

Conformément à cet article, nous avons demandé en octobre 2017 au Service des finances de nous fournir une liste de tous les organismes qui ont reçu en 2015 une subvention annuelle de l'ordre de 100 000 \$ et plus.

En novembre 2017, chaque organisme a reçu une lettre du vérificateur général demandant de mettre à jour leur dossier respectif et de nous faire parvenir copie de leurs états financiers de l'année courante, du rapport des vérificateurs externes sur ces états et de tout autre rapport de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme, par leurs vérificateurs externes respectifs.

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

Mandat et portée

Ce mandat d'analyse de conformité touchant la reddition de comptes des organismes assujettis couvre l'exercice se terminant le 31 décembre 2015. Voici la liste des organismes visés, au nombre de 14 :

- Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau
- Association touristique de l'Outaouais
- Association de soccer de Gatineau
- Carrefour Culturel ESTacade
- Centre des aînés de Gatineau
- Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau
- Conseil de développement du sport de Gatineau
- Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche Gatineau Inc.
- Festival des Montgolfières de Gatineau Inc.
- Le Réseau du patrimoine Gatinois
- Les Grands Feux du Lac Leamy
- L'Office municipal d'habitation de Gatineau
- L'Orchestre Symphonique de Gatineau
- Vision Centre-ville de Gatineau

Objectif

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

Résultats

Les constats suivants ont été soulevés au cours de notre mandat de vérification :

Deux organismes, l'Association de soccer de Gatineau et le Comité de vie de quartier du Vieux Gatineau, ont soumis à la Ville et à la vérificatrice générale un rapport de mission d'examen alors que les exigences de l'article 107.9 de la LCV stipulent que les états financiers doivent être vérifiés.

De plus, deux organismes, Les Grands Feux du Lac Leamy et l'Orchestre Symphonique de Gatineau, présentent dans leurs états financiers des opérations entre apparentés significatives qui sont divulguées de façon adéquate. Ces opérations sont présentées à leurs états des résultats respectifs en tant que charges d'exploitation.

Conclusion

En regard de l'objectif poursuivi, nous sommes en mesure de conclure que les organismes rattachés à la Ville de Gatineau et visés par l'article 107.9 de la LCV respectent en général les termes dudit article quant à la vérification de leurs états financiers et à la transmission à la vérificatrice générale de ces états financiers, du rapport sur ces états et de tout autre rapport de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme par leurs vérificateurs externes respectifs.

**Suivi des
recommandations
antérieures
2011–2014**

4

**VG
2016**

Suivi des recommandations antérieures 2011-2014

4

Introduction

Le suivi des recommandations antérieures met le point final au processus de vérification en ce sens qu'il permet de rendre compte des mesures prises par l'administration municipale ou par les organismes inclus dans le périmètre comptable de la Ville en réponse aux constatations et recommandations formulées dans les rapports de vérification précédents, de même que sur l'état de mise en œuvre de ces mesures.

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

Objectif du mandat

L'objectif de la vérification était de s'assurer que les plans d'action formulés par la direction en réponse aux recommandations issues des vérifications antérieures ont été réalisés de façon appropriée et d'en mesurer les progrès. Elle n'avait pas pour but de revoir les questions soulevées dans les rapports antérieurs, mais plutôt d'examiner et d'évaluer les éléments probants indiquant que l'administration municipale a mis en œuvre les plans d'action qu'elle a dressés en réponse aux recommandations du vérificateur général.

Portée du mandat

La vérification s'est limitée aux treize rapports de vérification suivants qui incluent 100 recommandations :

- Processus de délivrance des permis d'affaires;
- Évaluation des mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés;
- Analyse des risques liés à l'environnement et au développement durable;
- Processus d'évaluation de rendement des employés municipaux;
- Gestion du traitement des eaux usées;
- Accès informatiques et contrôles relatifs à la perte de renseignements;
- Rôle et contrôles exercés par la Ville sur la contribution municipale envers la STO;
- Analyse de données contractuelles;
- Conformité législative à l'article 107.9 de la LCV par les organismes subventionnés par la Ville de Gatineau;
- Gestion des petites caisses;
- Gestion des œuvres d'art;
- Gestion des feux de circulation;
- Gestion des changements climatiques.

Méthodologie

Nous avons examiné et analysé les faits attestant que l'administration municipale a donné suite aux plans d'action identifiés dans les rapports de vérification. Pour cela, nous avons interviewé le personnel chargé d'appliquer les recommandations et de mettre en place les plans d'action prévus et examiné divers documents à l'appui.

L'état ou le succès de la mise en œuvre complète des recommandations a été évalué suivant l'échelle ci-dessous :

Progrès insatisfaisant		Progrès satisfaisant		Complétée	
Niveau 0	Aucun progrès	Niveau 3	Préparatifs en cours Si la Ville a commencé à préparer la mise en œuvre d'une recommandation, on juge qu'elle a atteint le stade de la préparation.	Niveau 5	Mise en œuvre complétée Si la Ville dispose de procédures et de mécanismes qui fonctionnent comme prévu et que ceux-ci ont été pleinement mis en œuvre, elle est parvenue au stade de la mise en œuvre complète.
Niveau 1	Progrès minime ou négligeable Entrent dans cette catégorie les mesures telles que la mise sur pied d'un nouveau comité, la tenue de réunions et l'élaboration de plans non-officiels.	Niveau 4	Mise en œuvre avancée Si les procédures et les mécanismes nécessaires sont en place et qu'ils ont été intégrés et que l'on constate que certains résultats ont été obtenus, il faut conclure que la mise en œuvre de la recommandation a eu lieu en bonne partie. En outre, la Ville a sans doute dressé un plan à court terme et un échéancier pour réaliser la mise en œuvre complète.		
Niveau 2	Stade de la planification Si la Ville a établi des plans en bonne et due forme pour opérer des changements et que ces plans ont été approuvés au niveau de gestion appropriée et qu'ils sont accompagnés d'un échéancier acceptable et de l'affectation de ressources appropriées, on dit que la Ville est parvenue au stade de la planification.				

Résultats de l'analyse

VOR1103/PROCESSUS DE DÉLIVRANCE DES PERMIS D'AFFAIRES				
# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1103D-01	Réviser son modèle d'affaires décentralisé afin que le Service de l'urbanisme puisse exercer son autorité fonctionnelle.			✓
VOR1103D-02	Implanter l'approche du guichet unique au Centre de services de Hull afin de favoriser un processus clair et efficace dans la prestation de service au requérant.			✓
VOR1103D-03	Réviser les moyens mis en œuvre pour communiquer aux citoyens, les exigences et la marche à suivre pour obtenir un permis d'affaires à la Ville de Gatineau.			✓
VOR1103D-04	Élaborer un plan d'intégration visant une utilisation uniforme du nouveau système d'informations en développement au sein de la Ville.			✓
VOR1103D-05	Élaborer des mesures de rendement pour les activités relatives au processus de délivrance des permis d'affaires.			✓
VOR1103D-06	Effectuer un suivi régulier des mesures de rendement en vue d'assurer une bonne performance des centres de services et d'harmoniser les niveaux de services rendus dans tous les secteurs de la Ville.			✓
VOR1103D-07	Adopter une pratique commune quant à l'utilisation des formulaires et l'appellation des autorisations.		✓	
VOR1103D-08	Établir un processus, des pratiques et des normes de traitement des demandes de permis d'affaires clairs et en assurer l'application uniforme dans tous les centres de services.		✓	
VOR1103D-09	Mettre en œuvre un processus de contrôle de la qualité afin d'assurer que les procédures d'émission soient documentées, appliquées uniformément et en conformité des directives dans chacun des centres de services.		✓	
VOR1103D-10	Réviser ses pratiques dans le but d'éviter toutes situations d'iniquités entre requérants, eu égard aux situations de non-conformité aux divers règlements de la Ville.			✓

VOR1104 / ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE EN MATIÈRE DE GESTION DES SITES CONTAMINÉS

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1104-01	Formaliser le processus de mise à jour du Registre de la <i>Loi sur la qualité de l'environnement</i> (LQE) et réaliser des contrôles périodiques des avis reçus.	✓		
VOR1104-02	Dresser un inventaire des sites connus par la Ville comme contaminés et qui sont sous la responsabilité de la Ville, et assurer sa mise à jour en compilant les informations relatives aux sites contaminés obtenues par les services impliqués.			✓
VOR1104-03	Compléter et mettre à jour l'évaluation du risque de contamination des terrains dont la Ville est responsable.			✓
VOR1104-04	Partager l'information contenue dans l'inventaire des sites connus comme contaminés ainsi que dans celui des sites potentiellement contaminés avec les intervenants pertinents.			✓
VOR1104-05	Définir clairement les rôles et responsabilités des intervenants en matière de gestion des sites contaminés.			✓
VOR1104-06	Mettre à jour la planification de la Ville en matière de gestion des sites contaminés (dans le plan d'action pour la mise en œuvre de la politique environnementale).			✓
VOR1104-07	Élaborer une procédure encadrant la prise en compte de la présence de contamination lors de transactions de terrains.	✓		
VOR1104-08	Mettre en place une procédure uniforme dans l'ensemble des centres de services pour l'octroi des permis de construction et de lotissement.			✓
VOR1104-09	Intégrer les informations relatives au Registre LQE aux systèmes de permis de construction et de lotissement ou au système de géomatique (Infoterritoire).			✓
VOR1104-10	Évaluer, dans le cadre de la révision de la planification de la Ville en matière de gestion des sites contaminés, les impacts financiers associés aux terrains sous la responsabilité de la Ville connus comme contaminés.			✓
VOR1104-11	Élaborer un plan pour préparer la Ville à l'entrée en vigueur du chapitre SP3260 des normes comptables de l'ICCA.			✓

CONSTAT DU SUIVI

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1104-01	Il y aura une vérification écrite tous les trois mois auprès du MDDEP afin de s'assurer que le Registre est à jour et que tous les avis ont bien été envoyés aux intéressés.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, car la procédure de mise à jour du registre des terrains contaminés est toujours faite de façon non officielle.
<p>Commentaires de la direction : Dans le cadre du déploiement du nouveau système de gestion informatisée du SUDD (SIGISUDD), prévu pour l'automne 2018, l'Infoterritoire pourra intégrer ce registre dans la base de données unique et centralisée du SUDD qui permettra une gestion plus efficace de l'ensemble des processus d'affaires de notre service. En attendant, l'Infoterritoire prendra en charge le Registre maintenu par le Service du greffe, en informant le Ministère des nouvelles coordonnées officielles auxquelles les avis devront être désormais transmis.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

CONSTAT DU SUIVI (suite)		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1104-07	Le processus sera documenté et entériné conformément à la pratique déjà existante.	Bien qu'il existe une clause-type dans les contrats, la vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, car le processus n'est toujours pas documenté.
<p>Commentaires de la direction : Le Service des biens immobiliers est en processus de révision de la politique d'aliénation des biens immobiliers municipaux et il inclura une section qui traitera spécifiquement de la vérification diligente environnementale qui doit être effectuée par le Service des biens immobiliers lors de transactions immobilières. La mise à jour de la politique sera terminée en 2017, pour approbation ultérieure par les différentes instances municipales. La nouvelle politique s'intitulera « Politique sur les transactions immobilières » et couvrira les acquisitions et les aliénations. La politique a été présentée dans les services et l'adoption de cette politique par le conseil municipal devrait se faire à l'automne 2017.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation. Cependant, nous effectuerons de nouveau un suivi en 2018.</p>		

VD1101/ANALYSE DES RISQUES LIÉS À L'ENVIRONNEMENT ET AU DÉVELOPPEMENT DURABLE

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VD1101-01	Doter la Ville de Gatineau d'une politique de gestion de risques liés à l'environnement et au développement durable.	✓		

CONSTAT DU SUIVI

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VD1101-01	La Ville entamera une analyse des risques liés spécifiquement à certains enjeux environnementaux.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, car aucune analyse des risques n'a été amorcée afin de doter la Ville de Gatineau d'une politique spécifique de gestion des risques liés à l'environnement et au développement durable.
<p>Commentaires de la direction : La Ville n'a pas nécessairement de politique globale, toutefois, une présentation a été faite au comité plénier du 30 mai 2017 concernant la stratégie des changements climatiques, aux termes de laquelle le conseil municipal a adopté la résolution CM-2017-511. La Ville a également des plans de mesures d'urgence pour diverses situations, telles que : inondation, glissement de terrain, déversement, etc. Également, la Ville s'assure d'avoir toutes les études requises lors de travaux en zones de mouvement de masse, tel que requis dans la réglementation.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

VOR1203/PROCESSUS D'ÉVALUATION DE RENDEMENT DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1203-01	Développer une politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement de tout le personnel de la Ville de Gatineau.			✓
VOR1203-02	S'assurer que cette politique-cadre relative à l'évaluation annuelle de rendement soit communiquée de façon officielle à tous les employés.		✓	
VOR1203-03	Développer, mettre en place et communiquer les outils liés à la démarche d'évaluation de rendement à tous les employés.			✓
VOR1203-04	S'assurer que le processus d'évaluation de rendement soit intégré au plan de main d'œuvre et au plan de formation corporative en vue de maximiser son utilité comme outil de gestion.			✓
VOR1203-05	S'assurer que les objectifs généraux à évaluer par catégorie d'employés soient alignés avec les objectifs organisationnels à atteindre de la Ville. Ces objectifs doivent être simples, mesurables et réalistes.			✓
VOR1203-06	Clarifier les rôles et responsabilités des gestionnaires et du Service de ressources humaines en matière de gestion du processus d'évaluation annuelle de rendement des employés municipaux.			✓
VOR1203-07	Développer et donner une formation obligatoire portant sur le processus d'évaluation de rendement à tous les employés-évaluateurs.		✓	
VOR1203-08	Mettre en place un système d'information avec des rapports de gestion contenant les principaux éléments des évaluations de rendement des employés municipaux.		✓	
VOR1203-09	Procéder à une révision en profondeur des éléments devant être considérés aux formulaires d'évaluation du rendement et en usage à la Ville de Gatineau.		✓	
VOR1203-10	Mettre en place, pour chaque catégorie d'employés, un calendrier rigoureux de rappel, de rencontres et de suivi des évaluations.		✓	

VOR1204/GESTION DU TRAITEMENT DES EAUX USÉES

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1204-01	Adopter une politique de gestion intégrée des eaux usées en lien avec les engagements de la politique environnementale de la Ville.			✓
VOR1204-02	Clarifier les rôles et les responsabilités au niveau de l'entretien préventif de l'ensemble des ouvrages de surverse du réseau de la Ville.			✓
VOR1204-03	Établir un plan d'action pour les deux services concernés (Environnement et Travaux publics) en vue d'établir un inventaire exhaustif des procédures écrites, liées à la gestion des eaux usées.		✓	
VOR1204-04	Développer un plan d'intervention intégré en lien avec la gestion des eaux usées, pour faire face aux situations d'urgence.		✓	
VOR1204-05	Mettre à jour annuellement l'évolution des risques et des problèmes reliés aux infrastructures tels qu'identifiés dans les plans directeurs et communiquer au conseil municipal les progrès réalisés.		✓	
VOR1204-06	Donner suite au diagnostic de la firme externe relativement aux zones prioritaires d'améliorations en regard à la gestion du traitement des eaux usées.			✓
VOR1204-07	S'assurer de pouvoir mesurer le volume, la caractérisation et l'impact environnemental des déversements d'eaux usées dans les milieux récepteurs sur le territoire de la Ville de Gatineau.		✓	
VOR1204-08	Développer des indicateurs de performance liés à la gestion du réseau d'égouts.			✓
VOR1204-09	Assurer un processus indépendant de validation des données pour les ouvrages de surverse et pour les stations d'épuration.	✓		
VOR1204-10	Considérer le besoin d'installations additionnelles permettant une redondance dans le projet de modernisation de l'usine de Gatineau.		✓	
VOR1204-11	Mettre en œuvre un plan d'action pour limiter et/ou corriger les débordements non conformes d'eaux usées.		✓	
VOR1204-12	Mettre en place des mécanismes de surveillance appropriés pour répondre adéquatement aux exigences d'avis de déversement de plus de 48 h.	✓		

CONSTAT DU SUIVI

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1204-09	Comme le processus actuel est conforme aux exigences du MAMROT, cette recommandation n'est pas prioritaire.	La vérificatrice générale juge le progrès de cette recommandation insatisfaisant, car les données produites ne font toujours pas l'objet d'un processus indépendant de validation.
<p>Commentaires de la direction : Selon notre compréhension de la recommandation du vérificateur général, ce dernier recommande qu'un mandat indépendant soit donné. Il est important de clarifier que le Ministère donne des accès de validation aux villes et exploitants. Le processus existant actuellement fait en sorte que le Ministère valide les rapports annuellement et vient auditer. Étant donné que le processus est mis en place par le Ministère, il est suggéré que cette recommandation soit inscrite comme étant complétée ou non applicable. Le commentaire ne devrait pas être « non prioritaire ».</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

CONSTAT DU SUIVI (suite)		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1204-12	L'objectif de la Ville est de se conformer aux exigences réglementaires applicables. Nous implanterons la mesure du volume (VOR 1204-07). Selon l'analyse des résultats obtenus et notre cadre budgétaire, nous prioriserons les interventions nécessaires.	La vérificatrice générale juge le progrès de cette recommandation insatisfaisant, mais comprend que la mise en place en 2016 des enregistreurs de débordement favorise l'avancement du dossier.
<p>Commentaires de la direction : La Ville se conforme aux exigences réglementaires applicables. Elle implante la mesure suivante (voir la recommandation VOR1204-07), soit de s'assurer de pouvoir mesurer le volume, la caractérisation et l'impact environnemental des déversements d'eaux usées dans les milieux récepteurs sur le territoire de la Ville de Gatineau. Ensuite, selon l'analyse des résultats obtenus et le cadre budgétaire, les interventions sont priorisées.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

VOR1301/ACCÈS INFORMATIQUES ET CONTRÔLES RÉLATIFS À LA PERTE DE RENSEIGNEMENTS

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1301-01	Prioriser et établir un plan d'action lié à la sécurité informatique visant à atténuer les risques organisationnels soulevés dans les rapports d'experts.		✓	
VOR1301-02	Prioriser et devancer l'investissement prévu pour l'application financière informatique du Service des finances de la Ville de Gatineau.		✓	
VOR1301-03	Mettre en place un plan directeur des systèmes d'informations et ainsi établir un calendrier de remplacement des systèmes.			✓
VOR1301-04	Restreindre les options d'utilisation de clés USB.		✓	
VOR1301-05	Mettre en place une politique de sécurité pour l'ensemble du matériel mobile utilisé par le personnel de la Ville de Gatineau.	✓		
VOR1301-06	Effectuer une mise à jour de la politique existante de sécurité entourant les téléphones mobiles intelligents afin de considérer les nouveaux risques associés aux applications téléchargeables.	✓		
VOR1301-07	Considérer et évaluer les risques entourant l'utilisation de l'infonuagique par ses usagers.		✓	
VOR1301-08	Mettre en place une politique pour l'établissement des copies de sauvegarde et une procédure documentée pour assurer l'intégralité de leur transport hors site.	✓		
VOR1301-09	Faire authentifier les différentes étapes du transport de copies hors site afin d'en assurer l'intégralité.	✓		
VOR1301-10	Mettre en place un plan en matière de remise en service de l'informatique en cas de sinistre.	✓		

CONSTAT DU SUIVI

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1301-05	Cette recommandation fera partie du plan directeur informatique. Le mandat sera donné au conseiller en sécurité. Le volet de sécurité des appareils mobiles comme les iPad et autres tablettes non Windows ainsi que les téléphones intelligents devront faire l'objet d'une politique précise et des outils adaptés pour gérer et sécuriser le contenu.	L'entrée en fonction d'un conseiller en sécurité informatique responsable de la mise en place de plusieurs des recommandations formulées aura pris plus de trois ans. La vérificatrice générale juge que les progrès de cette recommandation sont insatisfaisants et préoccupants en raison des risques importants auxquels la Ville s'expose sur ses opérations, la sécurité de ses systèmes d'information et sur sa réputation.
Commentaires de la direction : Une politique globale de la sécurité de l'information (PO-028) qui regroupe des énoncés de principes généraux de la sécurité de l'information et les rôles et responsabilités des intervenants en matière de sécurité de l'information doit être approuvée par le conseil municipal dans les prochaines semaines (4 juillet 2017). Une directive sur l'utilisation sécuritaire des supports amovibles (clés USB, disques durs externes, etc.) a été rédigée (DI-SI-01) et une directive sur l'utilisation sécuritaire des appareils mobiles (ordinateurs portables, tablettes, etc.) est en cours de rédaction (DI-SI-05). Ces deux directives seront présentées au comité de gouvernance TI pour approbation le jeudi 29 juin 2017.		
Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.		

CONSTAT DU SUIVI (suite)		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1301-06	Des discussions avec la Direction générale et le comité de direction seront entamées afin d'ajuster notre politique actuelle et d'y inclure la portion du risque et non pas uniquement les règles d'utilisation.	L'entrée en fonction d'un conseiller en sécurité informatique responsable de la mise en place de plusieurs des recommandations formulées aura pris plus de trois ans. La vérificatrice générale juge que les progrès de cette recommandation sont insatisfaisants et préoccupants en raison des risques importants auxquels la Ville s'expose sur ses opérations, la sécurité de ses systèmes d'information et sur sa réputation.
Commentaires de la direction : Une directive sur l'utilisation sécuritaire des appareils mobiles est en cours de rédaction (DI-SI-05). Cette directive sera complétée et présentée au comité de gouvernance TI pour approbation le jeudi 29 juin 2017.		
Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1301-08	Les procédures sont partiellement documentées. Toutefois il n'y a pas encore de procédures et pratiques pour périodiquement choisir au hasard un fichier, une application ou une base de données et en faire une restauration. Suite aux rénovations effectuées au centre primaire, nous aurons l'espace nécessaire pour effectuer ces restaurations périodiques et en valider l'intégrité.	L'entrée en fonction d'un conseiller en sécurité informatique responsable de la mise en place de plusieurs des recommandations formulées aura pris plus de trois ans. La vérificatrice générale juge que les progrès de cette recommandation sont insatisfaisants et préoccupants en raison des risques importants auxquels la Ville s'expose sur ses opérations, la sécurité de ses systèmes d'information et sur sa réputation.
Commentaires de la direction : Une directive sur la prise des copies de sauvegarde a été rédigée (DI-SI-INF-03) ainsi qu'une procédure de prise des copies de sauvegarde (PR-SI-INF-02).		
Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1301-09	La procédure n'est pas écrite et le mode de fonctionnement a été essentiellement présenté dans les commentaires (voir commentaires complets dans le rapport annuel 2013).	La vérificatrice générale juge le progrès de cette recommandation insatisfaisant et constate que la direction nous indique encore en 2016 que la rédaction de la procédure est en cours.
Commentaires de la direction : Le transport de copies hors site est décrit dans le point 6 de la procédure PR-SI-INF-02.		
Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1301-10	La procédure est connue, mais n'est pas documentée (voir commentaires complets dans le rapport annuel 2013).	La vérificatrice générale juge le progrès de cette recommandation insatisfaisant et constate que la direction nous indique encore en 2016 que la rédaction de la procédure est en cours.
Commentaires de la direction : Nous avons en place un site de relèvement Actif / Actif pour la police et Actif / Passif pour le reste de la Ville. De plus, les serveurs étant virtuels, il sera donc facile de rétablir le service advenant un désastre ou un incident au centre primaire de la police ou de la Ville. Le projet # 64 - Centre de relèvement est en planification et est prévu dans le cadre du Plan directeur informatique 2015-2019.		
Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation. Cependant, nous effectuerons de nouveau un suivi en 2019.		

**VOR1302/RÔLE ET CONTRÔLES EXERCÉS PAR LA VILLE
SUR LA CONTRIBUTION MUNICIPALE ENVERS LA STO**

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1302-01	S'assurer que le processus budgétaire de la STO s'intègre formellement à celui de la Ville de Gatineau pour soutenir une cohérence entre les deux organisations.			✓
VOR1302-02	Communiquer de façon officielle et formelle les décisions prises par le conseil municipal ayant une incidence sur la préparation budgétaire de la STO.			✓
VOR1302-03	Définir clairement le rôle de l'administration municipale dans le processus menant à la contribution municipale annuelle au budget de la STO.			✓
VOR1302-04	Mettre en place des contrôles administratifs à être exercés en regard de la contribution municipale annuelle et en documenter leur application.			✓
VOR1302-05	Élaborer un protocole d'entente-cadre afin de favoriser la mise en place de saines pratiques de gestion et d'améliorer une reddition de comptes et des communications rendues nécessaires dans un tel modèle de gouvernance.			✓

VOR1304/ANALYSE DES DONNÉES CONTRACTUELLES

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1304-01	Créer une base de données afin de compiler, regrouper et analyser les coûts reçus dans les soumissions récentes, et rendre ces informations actualisées disponibles aux estimateurs afin qu'elles soient utilisées lors de la préparation d'estimations futures.	✓		
VOR1304-02	Développer des pratiques permettant l'analyse des écarts significatifs entre les prix reçus et les coûts estimés basés sur des données récentes, afin d'obtenir un degré d'assurance raisonnable que la Ville a obtenu les meilleurs prix possibles.			✓
VOR1304-03	Standardiser les bordereaux de soumission, notamment l'unité de mesure, pour mieux comparer les prix (d'un item à l'autre, d'un projet à l'autre).		✓	
VOR1304-04	Considérer le rejet de soumissions qui présentent des anomalies importantes par catégorie d'items, et qui pourraient mettre leur conformité en cause.	✓		
VOR1304-05	Considérer l'octroi de contrats de pavage distincts lors de la réalisation de travaux de réfection des chaussées.			✓
VOR1304-06	Élaborer et mettre en œuvre des contrôles de surveillance ponctuels et aléatoires effectués par le personnel de la Ville, fondés sur une analyse des risques des différents types de contrats de services et travaux.	✓		
VOR1304-07	Abandonner les demandes de prix forfaitaires dans les bordereaux de soumission.		✓	
VOR1304-08	Développer et utiliser des unités de mesure uniformes dans les devis et bordereaux de soumission, pour les items récurrents d'un appel d'offres à l'autre.		✓	
VOR1304-09	Développer des bordereaux de soumission permettant d'obtenir des coûts détaillés pour chaque item spécifié dans les devis.		✓	
VOR1304-10	Créer une base de données afin de compiler, regrouper et analyser les coûts reçus dans les soumissions récentes, et rendre ces informations actualisées disponibles aux estimateurs afin qu'elles soient utilisées lors de la préparation d'estimés futurs (suite à la standardisation des bordereaux de soumission).	✓		
VOR1304-11	Maximiser le nombre de soumissionnaires potentiels et inclure des fournisseurs de l'extérieur du marché local lors des appels d'offres sur invitation.			✓
VOR1304-12	Inviter les soumissionnaires sur une base rotative.			✓
VOR1304-13	Élaborer une stratégie de surveillance fondée sur une analyse de risques de ses différents contrats. Pour les contrats à risque plus élevé, une surveillance adéquate et/ou proportionnelle devrait être affectée.	✓		

CONSTAT DU SUIVI		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1304-01	La Ville est en accord avec la recommandation de créer la base de données en question. Elle se servira tout de même des données en question pour préparer ses propres estimations et les comparer avec ceux fournis par les firmes retenues.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, mais retient la volonté de la direction de créer la base de données en 2018, après l'implantation du nouveau progiciel de gestion intégré.
<p>Commentaires de la direction : La mise en place de cette recommandation exigeait dans un premier temps la réalisation des travaux de la recommandation VOR1304-03 sur la standardisation des bordereaux de soumission (travaux réalisés en 2016 par le Service des infrastructures). À noter que plusieurs estimés de contrôle notamment pour les travaux de génie et de construction sont donnés à l'externe à des firmes de génie-conseil spécialisées en estimations.</p> <p>D'ici la mise en place du nouveau système corporatif et des analyses des nouvelles fonctionnalités du système PIVO, nous avons procédé à des mesures transitoires soit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour chaque renouvellement de contrats, la Division de l'approvisionnement fournit l'historique des prix des soumissions antérieures aux requérants; 2. Depuis le début de 2017, un fichier Excel commun (Division de l'approvisionnement/Service des infrastructures) est partagé pour toutes les soumissions dont le requérant est le Service des infrastructures (le plus grand utilisateur des services de la Division de l'approvisionnement). 		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1304-04	Partiellement en accord. La Ville évaluera la faisabilité et la pertinence de procéder avec des rejets de soumissions par catégorie d'items.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants et retient que la direction pourrait considérer le rejet des soumissions qui présente des anomalies importantes par catégorie d'items après l'implantation des bordereaux de prix normalisés.
<p>Commentaires de la direction : Le devis normalisé au cahier « Instructions aux soumissionnaires » prévoit que la soumission doit être proportionnée, de sorte que le prix unitaire soumis à chaque désignation de travaux ou de matériaux corresponde au coût de ces travaux ou de ces matériaux. Si ces prix sont non proportionnés, la soumission peut être rejetée par la Ville de Gatineau.</p> <p>De plus, la Ville a développé un cahier « Description uniformisée des articles de la formule de soumission en janvier 2017 »; ce cahier comprend une description des articles les plus fréquents se retrouvant à la Formule de soumission, et fournit, pour chacun, un mode de paiement. Ainsi, un soumissionnaire ne pourra inclure dans son prix pour un article en particulier les travaux requis à un autre article sur la base que ce qui était recherché pour cet article n'était pas clairement décrit.</p> <p>Pour chaque appel d'offres, les soumissions sont analysées item par item en indiquant l'écart par rapport à l'estimé et ainsi la Ville, après vérification, a la possibilité de rejeter les soumissions reçues pour motif de débalancement si elle le souhaite. La Ville est donc en mesure avec les outils actuellement en place et le libellé du devis normalisé, de rejeter des soumissions qui présentent des anomalies importantes par item ou catégorie d'items, et qui pourraient mettre la conformité en cause.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

CONSTAT DU SUIVI (suite)		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1304-06	La Ville est en accord avec la recommandation et développera des outils de vérification pour les employés de la Ville afin de valider sur place les rapports préparés par les firmes de professionnels surveillant les travaux.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, car en maintenant le statu quo dans la surveillance des travaux confiés à l'externe, la Ville ne joue pas pleinement son rôle de mandataire.
<p>Commentaires de la direction : Cette recommandation portait spécifiquement sur la surveillance des contrats de pavage. Le commentaire que nous avons soumis à l'automne dernier était à l'effet que « la Ville continue de se fier aux inspections réalisées par les professionnels mandatés et à ses propres inspections sporadiques pour assurer la conformité des travaux réalisés. La Ville continue aussi d'octroyer des mandats indépendants à des services de laboratoire pour valider la qualité des produits utilisés et la qualité de leur mise en place (compaction, etc.). »</p> <p>Le Service des infrastructures considère que le statu quo dans la surveillance des contrats de pavage réalisés à l'externe est acceptable, et ce, pour la raison suivante : la surveillance est réalisée en résidence (donc en permanence pendant la durée du chantier) par une firme d'ingénieurs mandatée séparément par la Ville, donc agissant comme mandataire de la Ville, et étant complètement indépendante de l'entreprise réalisant les chantiers. De plus, nous avons aussi nos propres ressources qui assurent un audit des travaux et s'assurent de la bonne surveillance par les firmes de génie. Finalement, nous mandatons aussi des laboratoires (aussi indépendants de l'entrepreneur) pour assurer la qualité des travaux réalisés.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1304-10	La Ville est en accord avec la recommandation de créer la base de données en question. Elle se servira tout de même des données en question pour préparer ses propres estimations et les comparer avec ceux fournis par les firmes retenues.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants, la base de données n'ayant pas été créée.
<p>Commentaires de la direction : La mise en place de cette recommandation exigeait dans un premier temps la réalisation des travaux de la recommandation VOR1304-03 sur la standardisation des bordereaux de soumission (travaux réalisés en 2016 par le Service des infrastructures). À noter que plusieurs estimés de contrôle notamment pour les travaux de génie et de construction sont donnés à l'externe à des firmes de génie-conseil spécialisées en estimations.</p> <p>D'ici la mise en place du nouveau système corporatif et des analyses des nouvelles fonctionnalités du système PIVO, nous avons procédé à des mesures transitoires soit :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pour chaque renouvellement de contrats, la Division de l'approvisionnement fournit l'historique des prix des soumissions antérieures aux requérants; 2. Depuis le début de 2017, un fichier Excel commun (Division de l'approvisionnement/Service des infrastructures) est partagé pour toutes les soumissions dont le requérant est le Service des infrastructures (le plus grand utilisateur des services de la Division de l'approvisionnement). 		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1304-13	La direction se dit d'accord avec la recommandation, mais juge nécessaire l'ajout de ressources techniques.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants considérant le fait qu'aucune ressource n'ait été ajoutée pour faire l'élaboration d'une stratégie de surveillance fondée sur les risques.
<p>Commentaires de la direction : Suite à l'embauche du directeur-adjoint en juin 2016, ce dernier a mis en place certaines actions. L'élaboration d'une stratégie de surveillance a d'ailleurs été ramenée comme une priorité dans les objectifs 2017 (automne). Suite au développement de celle-ci, la Ville pourra mieux cerner les besoins de surveillance afin que celle-ci soit adéquate et/ou proportionnelle selon les ressources disponibles. Ceci étant dit, en fonction des ressources actuelles, nous continuons de cibler les contrats visés par une législation/réglementation.</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation. Cependant, nous effectuerons de nouveau un suivi en 2018.</p>		

**VC1402/CONFORMITÉ LÉGISLATIVE À L'ARTICLE 107.9 DE LA LCV PAR
LÉS ORGANISMES SUBVENTIONNÉS PAR LA VILLE DE GATINEAU**

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VC1402-01	De voir au respect de l'article 107.9 de la LCV quant aux exigences envers un organisme de faire vérifier leurs états financiers.		✓	

VC1403/GESTION DES PETITES CAISSES				
# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VC1403-01	Développer et offrir sur une base régulière un programme de formation destiné aux employés responsables de petites caisses tout en maintenant la sensibilisation aux gestionnaires des politiques et directives en place.		✓	
VC1403-02	Revoir le processus entourant l'entreposage et les transports de l'argent comptant visant les renflouements de petites caisses.			✓
VC1403-03	Renforcer les contrôles de sécurité d'accès aux différentes petites caisses en place.		✓	
VC1403-04	Revoir l'encadrement corporatif exercé sur la gestion des petites caisses pour y inclure des mesures plus rigoureuses.		✓	
VC1403-05	Revoir les montants autorisés et la pertinence des petites caisses et considérer l'utilisation d'une carte de crédit corporative comme mode de paiement.		✓	
VC1403-06	Mettre en place, énoncer clairement et exercer les contrôles internes nécessaires afin de mieux encadrer la gestion des petites caisses.		✓	
VC1403-07	D'encadrer les pratiques propres aux Services de la police et de la sécurité incendie par des procédures de contrôle claires et adaptées.		✓	
VC1403-08	Distinguer les directives concernant les fonds de caisse des directives concernant les petites caisses.			✓
VC1403-09	Attribuer les fonds de caisse aux caisses plutôt qu'aux individus.			✓

VC1404/GESTION DES ŒUVRES D'ART

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VC1404-01	Aménager une réserve d'entreposage adéquate et normée pour assurer l'intégralité et la préservation des œuvres d'art détenues par la Ville.		✓	
VC1404-02	Définir les objectifs de diffusion de la collection d'œuvres d'art de la Ville.			✓
VC1404-03	Ancrer de façon sécuritaire les œuvres d'art exposées dans les bureaux administratifs et les endroits publics.	✓		
VC1404-04	Améliorer la diffusion des pièces exposées au moyen d'une vignette descriptive de l'œuvre.			✓
VC1404-05	Mettre en place une procédure de radiation visant à corriger et établir les quantités et la valeur exacte des œuvres d'art.			✓

CONSTAT DU SUIVI

# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VC1404-03	Nous sommes en accord avec l'objectif poursuivi par la recommandation.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants considérant qu'une analyse basée sur les risques aurait pu déterminer les actions nécessaires en fonction de la valeur de certaines œuvres et de leur localisation.
<p>Commentaires de la direction : Depuis 2012, toutes les œuvres exposées dans les endroits publics sont ancrées au moyen d'un système sécurisé. De plus, les sculptures sont presque toutes déposées sur un socle et la majorité sont protégées sous cloche de verre. Pour les œuvres d'art se trouvant à l'intérieur des bureaux administratifs, elles sont sécurisées par le périmètre de sécurité applicable aux bâtiments, puisqu'en dehors des heures régulières de bureau, les accès publics sont limités aux corridors.</p> <p>Depuis 2012, l'utilisation d'ententes de prêt entre la Collection permanente et les emprunteurs a été mise en place pour prévenir le vol et la détérioration des œuvres (590 ententes de prêts ont été transmises aux emprunteurs). Nous avons noté une amélioration significative concernant le suivi des œuvres (information des départs à la retraite, des changements de bureaux, des travaux de peinture, etc.).</p>		
<p>Conclusion de la vérificatrice générale : Les commentaires finaux de la direction sont satisfaisants et répondent aux objectifs de la recommandation.</p>		

VOR1401/GESTION DES FEUX DE CIRCULATION				
# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1401-01	Mettre en place une politique établissant un cadre de gestion des feux de circulation axé sur des objectifs de sécurité des usagers et d'efficacité.	✓		
VOR1401-02	Clarifier les rôles et les responsabilités entre les services de la Ville et la STO au niveau de la maintenance de l'ensemble des feux de circulation du réseau Rapibus.		✓	
VOR1401-03	Procéder à une évaluation des besoins en matière d'outils de gestion et de surveillance en temps réel et établir un plan de mise en œuvre approprié.		✓	
VOR1401-04	Mettre en place un mécanisme de collecte de données permettant de répertorier, d'utiliser et de bénéficier de toutes informations déjà disponibles au SPVG et à la Ville.			✓
VOR1401-05	Établir des procédures formelles pour resserrer le processus de traitement des plaintes lié aux feux de circulation.			✓
VOR1401-06	S'assurer que le délai de priorisation d'une requête soit justifié et documenté et que les modifications s'y rapportant soient supervisées.			✓
VOR1401-07	Mettre en place un processus rigoureux et uniforme de documentation des actions liées au traitement des requêtes.			✓

CONSTAT DU SUIVI		
# REC.	Commentaires initiaux reçus de la direction	Commentaires de la vérificatrice générale
VOR1401-01	En accord si des politiques semblables existent. Nous n'avons pas actuellement les ressources pour réaliser ce mandat.	La vérificatrice générale juge les progrès de cette recommandation insatisfaisants et considère que le fait qu'une telle politique n'existe pas ailleurs n'est pas un élément concluant devant servir d'excuse pour éviter d'élaborer une telle politique.
Commentaires de la direction : La recommandation demeure à l'état de « non retenue par la direction ». En fonction du commentaire soumis à l'automne dernier à l'effet que cette politique n'existe pas dans les grandes villes du Québec et que la Ville ne procédera donc pas avec la recommandation est toujours pertinent. D'ailleurs, les ressources requises pour prioriser cette recommandation ne sont pas disponibles et il n'est pas prévu de les avoir à court ou à moyen terme.		
Conclusion de la vérificatrice générale : Nous acceptons les commentaires de la direction.		

VOR1402/GESTION DES CHANGEMENTS CLIMATIQUES

# REC.	RECOMMANDATIONS	Progrès insatisfaisant	Progrès satisfaisant	Complétée
VOR1402-01	Évaluer si le plan de sécurité civile prend en considération les risques associés à des événements climatiques extrêmes et au besoin, d'évaluer la pertinence de se doter d'un plan d'adaptation aux changements climatiques.		✓	
VOR1402-02	Se doter d'un processus de validation interne pour la réalisation de l'inventaire annuel de GES.		✓	
VOR1402-03	De définir des actions pour le plan de réduction 2016-2020 pour lesquelles il est possible de suivre, à partir d'une information fiable, des paramètres ayant des liens directs avec le mécanisme à la base de la réduction envisagée de GES.		✓	
VOR1402-04	D'élaborer et de mettre en application un programme de communication de sa démarche de gestion des GES et des résultats obtenus afin de sensibiliser autant les employés que les citoyens des actions à poser.		✓	
VOR1402-05	D'encadrer la gestion des GES dans une structure de gouvernance multiservice permettant une mise en œuvre harmonisée dans tous les services concernés.		✓	
VOR1402-06	D'instaurer un suivi clair et précis des dépenses en lien avec chacune des actions de même qu'un processus de reddition de comptes périodique par le Service de l'environnement quant à l'état d'avancement des actions.		✓	

Conclusion

Nos travaux de vérification sur le suivi de nos recommandations antérieures indiquent qu'en date du 1^{er} décembre 2016, 45 des 100 recommandations étaient complétées, 38 présentaient des progrès satisfaisants et 17 affichaient des progrès insatisfaisants. Des commentaires additionnels ont été obtenus de la direction pour les plans d'action dont l'état d'avancement a été jugé insatisfaisant. Des progrès satisfaisants ont finalement été notés pour ces 17 plans d'action et seulement trois d'entre eux nécessiteront un suivi au cours des années à venir.

Nous pouvons conclure que la Ville a apporté des améliorations substantielles à ses pratiques de gestion depuis 2011 suite à nos recommandations, ce qui démontre à notre avis que l'administration municipale adhère de façon cohérente et soutenue au rôle et au mandat du vérificateur général.

**Rapport d'activités
de la vérificatrice
générale pour
l'exercice 2016**

5

**VG
2016**

Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2016

5

Portée du mandat

La portée du 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 (sept ans non renouvelables) représentent trois dispositions importantes comprises dans la *Loi sur les cités et villes* (annexe A). Ensemble, ces dispositions contribuent à favoriser l'indépendance, l'impartialité, l'objectivité et l'autonomie du vérificateur général par rapport au conseil municipal et aux gestionnaires municipaux. Ces éléments sont essentiels à la réalisation de sa mission.

Le tableau suivant indique les organismes ou entités vérifiés dans chacune des sphères constituant le mandat du vérificateur général, à savoir la vérification financière, la vérification de conformité et la vérification d'optimisation de ressources.

Organisme ou entité	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification d'optimisation	Surveillance de la vérification financière	Vérification des comptes ou documents
Ville de Gatineau	✓	✓	✓		✓
Société de transport de l'Outaouais	✓	✓	✓		✓
Aéroport exécutif Gatineau–Ottawa	✓	✓	✓		✓
Corporation du centre culturel de Gatineau	✓	✓	✓		✓
Investissement et Développement Gatineau	✓	✓	✓		✓
Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau				✓	
Association de soccer de Gatineau				✓	
Association touristique de l'Outaouais				✓	
Carrefour Culturel ESTacade				✓	
Centre des aînés de Gatineau				✓	
Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau				✓	
Conseil de développement du sport de Gatineau				✓	
Corporation d'aménagement de la Rivière Blanche de Gatineau inc.				✓	
Festival de Montgolfières de Gatineau inc.				✓	
Les Grands Feux du Lac Leamy				✓	
Office municipal d'habitation de Gatineau				✓	
Orchestre Symphonique de Gatineau				✓	
Réseau du patrimoine Gatinois				✓	
Vision Centre-ville de Gatineau				✓	

Planification des travaux de vérification

Je m'assure d'utiliser de façon efficiente et efficace les ressources mises à ma disposition. Ainsi, toutes les vérifications financières sont faites conjointement avec l'auditeur indépendant dans le but d'éviter le dédoublement du travail et optimiser le temps qui y est consacré.

Pour ce qui est des mandats d'optimisation de ressources et de conformité, l'approche utilisée est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques, ce qui me permet de cibler les secteurs prioritaires devant faire l'objet de vérifications.

Équipe

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

Formation

Les membres de l'équipe du Bureau de la vérificatrice générale ont participé à plusieurs séances de formation au cours de l'année afin de maintenir à jour leurs connaissances concernant le secteur municipal ainsi que dans les domaines de la comptabilité et de l'audit.

Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec

L'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec compte dix membres qui partagent leurs expériences de travail, leur expertise en vérification et certains outils afin d'améliorer la gestion respective de leur fonction.

La vérificatrice générale estime importante une telle association et y participe activement. Cette association permet de favoriser les communications sur les nouvelles normes comptables et d'audit, 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*, le conseil municipal peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs. Depuis 2003, la Ville de Gatineau s'est prévalu de ce droit et a approuvé la formation d'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 l'année 2016, les membres se sont réunis à huis clos à trois reprises. Dans son rôle de ressource, le Bureau de la vérificatrice générale a fourni au comité de vérification de l'information et du soutien, ce qui a permis aux membres de s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités.

Budget et dépenses 2016

La vérificatrice générale elle-même n'échappe pas au contrôle devant être en place dans une structure comme celle de la Ville de Gatineau. Ainsi, en vertu de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur externe de la Ville doit vérifier les comptes relatifs au vérificateur général.

Le relevé des crédits et des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale est présenté dans les pages suivantes, accompagné du rapport de l'auditeur indépendant sur ce relevé de dépenses.

Rapport de l'auditeur indépendant

À Monsieur le Maire
Aux membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables (appelé ci-après « le relevé »). Le relevé a été préparé par la direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers de la Ville de Gatineau.

Responsabilité de la direction pour le relevé

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

Responsabilité de l'auditeur

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

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

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

Opinion

À notre avis, le relevé des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2016, a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers de la Ville de Gatineau.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l. [®]

Gatineau, le 19 mai 2017

¹F CPA auditrice, FCA, permis de comptabilité publique n° A115222

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Relevé des dépenses
de l'exercice clos le 31 décembre 2016

	Budget 2016	2016	2015
	\$	\$	\$
Biens non durables	13 740	2 062	1 071
Déplacements et communication	5 630	1 775	2 659
Location d'équipements et entretien	2 590	1 210	1 256
Salaires et avantages sociaux	309 940	311 231	323 045
Services professionnels, formation et cotisations	386 579	139 293	168 245
	718 479	455 571	496 276

Ce relevé des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2016.

Dispositions de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q. chapitre C-19) sur le vérificateur général

Annexe **A**

Dernière version disponible

À jour au 1^{er} avril 2017

Ce document a valeur officielle.

Extrait de :

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

IV.1. — Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

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

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

2001, c. 25, a. 15.

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

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

2001, c. 25, a. 15.

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

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

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

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

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

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

2001, c. 25, a. 15.

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

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

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

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

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

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

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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

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

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

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
- 2° de son rapport sur ces états;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

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

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

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

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

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;

- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
- 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 ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

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

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

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

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

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

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

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

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

2001, c. 25, a. 15.

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

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

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

Sauf sur une question de compétence, aucun 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.

V. — Vérificateur externe

2001, c. 25, a. 16.

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

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général;
- 2° les états financiers de la municipalité et tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec. Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

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

VII. — Directeur général

1983, c. 57, a. 50.113.

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

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

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

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



Téléphone
819 243-2303

Télécopieur
819 243-2362

Courriel
verificateur.general@gatineau.ca

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

www.gatineau.ca