



RAPPORT  
ANNUEL

VIG

2018



# TABLE DES MATIÈRES

<b>Message de la vérificatrice générale</b> .....	<b>1</b>
<b>Bureau de la vérificatrice générale</b> .....	<b>7</b>
<b>1. États financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable</b> .....	<b>11</b>
<b>2. Optimisation des ressources</b>	
<b>2.1 Gestion de l'accès à l'information</b> .....	<b>15</b>
<b>2.2 Gestion de la pérennité des chaussées – volet conception/construction</b> .....	<b>33</b>
<b>2.3 Cybersécurité</b> .....	<b>49</b>
<b>3. Conformité</b>	
<b>3.1 Conformité à l'article 107.9 de la LCV</b> .....	<b>55</b>
<b>3.2 Gestion des remboursements de dépenses des employés municipaux</b> .....	<b>59</b>
<b>3.3 Utilisation des cartes de crédit corporatives</b> .....	<b>67</b>
<b>4. État évolutif des plans d'action</b> .....	<b>79</b>
<b>5. Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2018</b> .....	<b>85</b>
<b>Annexe A – Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (L.R.Q. chapitre C-19) sur le vérificateur général</b> .....	<b>91</b>





# MESSAGE DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



# 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 d'une municipalité.

Le mandat du vérificateur général comporte les vérifications financières et de conformité aux lois et règlements, ainsi que de l'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 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.

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

## GESTION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

Le nombre de demandes d'accès aux documents est passé de 1 671 en 2014 à 2 221 en 2018, représentant une hausse de 33 %. Une mauvaise gestion du processus d'accès à l'information peut avoir un impact négatif sur l'image de la Ville et éroder la confiance des citoyens envers la transparence et la qualité des services offerts. En conséquence, j'ai jugé opportun de vérifier si les pratiques de gestion des demandes d'accès aux documents sont adéquates, efficaces et conformes à la Loi.

À la Ville de Gatineau, le maire a délégué la responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents au Service du greffe et au Service de police en fonction de la nature des documents requis. J'ai constaté que le cadre de gestion et le processus en place pour le traitement des demandes d'accès aux documents sont adéquats et conformes à la Loi. Une politique sur la diffusion de l'information devrait cependant être rédigée.

J'ai soulevé dans mon rapport quelques améliorations afin de favoriser un traitement plus efficace et une meilleure coordination entre les services concernés afin de réduire le risque associé au traitement des demandes d'accès aux documents hors délais. Un plan de main-d'œuvre pour assurer un traitement continu des demandes lors d'absences du personnel ou lorsque le volume de demandes à traiter est élevé est nécessaire dans le contexte actuel, en sus de procédures définissant les rôles et les responsabilités de tous les services concernés ainsi qu'une meilleure documentation des dossiers d'accès aux documents.

## **GESTION DE LA PÉRENNITÉ DES CHAUSSÉES VOLET CONCEPTION ET CONSTRUCTION**

La Ville de Gatineau doit assurer la pérennité de son réseau routier sur près de 1 400 kilomètres de routes, représentant une valeur en actifs routiers d'environ 1,8 milliard de dollars. L'audit avait pour objectif de déterminer si la Ville de Gatineau utilise les ressources dédiées à la planification et à la gestion des travaux de réhabilitation, de reconstruction et de construction de chaussées selon les priorités, en temps opportun et de façon à en assurer la pérennité.

La Ville de Gatineau dépend en grande partie de consultants externes pour la réalisation d'études, pour la conception des chaussées, pour la réalisation des plans et devis et pour la surveillance des travaux. Le développement d'une expertise à l'interne, pour une portion raisonnable des projets, pourrait permettre à la Ville de réduire les coûts des projets planifiés, de développer des habiletés à questionner les firmes externes et de déceler certaines erreurs de conception. De plus, compte tenu du développement constant des avancées techniques en matière d'ingénierie des chaussées, cette expertise interne devrait être maintenue grâce à une formation continue.

L'importance des contrats accordés aux firmes de génie-conseil externes, dans le contexte où la Ville de Gatineau demeure vulnérable sur le plan de l'expertise, soulève des préoccupations quant à la capacité de la Ville à encadrer adéquatement les firmes qui sont chargées de la surveillance des chantiers. En effet, j'ai constaté que les techniciens de la Ville ne disposent pas d'outils suffisants pour réaliser leur travail de surveillance des firmes de génie-conseil sur les chantiers.

J'ai soulevé dans mon rapport que plusieurs interventions en chaussées ne respectaient pas les dates butoirs de pose d'enrobés bitumineux recommandées par le ministère des Transports du Québec et le devis de la Ville. De plus, plus de 34 % des travaux effectués en 2016 et en 2017 ont été réalisés en tenant compte en partie du degré de dégradation des chaussées, principalement en raison des interventions requises sur les réseaux souterrains.

Les recommandations que j'ai présentées dans mon rapport visaient à apporter certaines améliorations au volet conception et construction de la gestion de la pérennité des chaussées. D'autres volets de la gestion de la pérennité des chaussées seront examinés au cours des prochaines années.

## **CYBERSÉCURITÉ**

La cybersécurité est un domaine complexe qui demande des investissements constants pour rester à l'affût et atténuer les cybermenaces qui sont en constante évolution. Les cyberattaques sont de plus en plus complexes et de moins en moins coûteuses à lancer, obligeant les organisations à constamment améliorer leurs cyberdéfenses.

L'objectif de l'audit concernait l'assurance que les ressources consenties à la cybersécurité sont investies dans un contexte d'économie, d'efficacité et d'efficacités, tout en respectant les bonnes pratiques de gestion dans ce domaine. De plus, mon audit visait à évaluer si les contrôles mis en place permettent de gérer adéquatement les cyberrisques et d'assurer une sécurité logique de l'information essentielle détenue par la Ville de Gatineau afin d'en limiter les risques de perte de confidentialité, de vol ou d'accès non autorisé.

La Ville de Gatineau a de grandes ambitions de mettre en place le concept de ville intelligente, concept qui met les technologies et les données numériques à l'avant-plan. De ce fait, un programme de cybersécurité est un élément crucial et un préalable à ce concept pour assurer la confidentialité, l'intégrité et la disponibilité des données numériques.

## **GESTION DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX**

Les remboursements par chèque aux employés pour les dépenses de congrès et colloques, de représentation et de rencontres, de déplacement, de formation, et de cotisations professionnelles s'élevaient à environ 511 000 \$ en 2017. J'ai constaté au cours de l'audit que la politique et les directives relatives aux remboursements de dépenses sont respectées, et que les dépenses remboursées sont admissibles dans le cadre des responsabilités municipales des employés de la Ville. De plus, les factures et les reçus requis sont dûment joints aux demandes de remboursement.

Dans le cadre de mon audit, j'ai recommandé à la direction de joindre les formulaires relatifs aux activités comprenant des frais de déplacement, de séjour et de représentation à toutes les pièces de comptes à payer pertinentes afin de faire un suivi adéquat des dépenses. De plus, j'ai relevé la nécessité d'élaborer une nouvelle directive sur les programmes d'aide financière aux études et d'améliorer certains outils de gestion et d'optimisation, notamment le remboursement des dépenses par dépôt direct et la formation pertinente lors de la mise en place du nouveau système financier de la Ville.

## **UTILISATION DES CARTES DE CRÉDIT CORPORATIVES**

Le nombre de transactions effectuées à l'aide de cartes de crédit corporatives, d'une valeur moyenne de 225 \$, s'élevait à près de 1 700 en 2017. Les cartes de crédit étaient principalement réservées avant 2018 à l'usage des directeurs à l'emploi de la Ville. Puisque la Ville de Gatineau a déployé des cartes de crédit à plus d'employés municipaux en 2018, il est important que les contrôles entourant leur utilisation soient adéquats, sans ajouter de lourdeur administrative excessive.

J'ai constaté que les achats par cartes de crédit sont effectués dans le cadre des responsabilités municipales des employés de la Ville et que les pièces de comptes à payer appuyant les transactions contiennent les factures requises. En revanche, les formulaires relatifs aux activités comprenant des frais de déplacement, de séjour et de représentation ne sont habituellement pas joints aux pièces de comptes à payer. Ainsi, le suivi de ces dépenses n'est pas totalement adéquat, car les dépenses réelles ne peuvent être comparées aux dépenses budgétées. De plus, j'ai soulevé dans mon rapport que les pièces de comptes à payer appuyant les transactions par carte de crédit ne sont pas toutes approuvées par les superviseurs habilités à le faire, ceux-ci ayant délégué leur autorité au personnel administratif relevant d'eux.

J'ai recommandé dans mon rapport certaines modifications à apporter aux diverses politiques, directives et procédures municipales entourant l'utilisation des cartes de crédit corporatives afin que ces documents soient plus précis, par exemple dans le cas des dépenses non admissibles. De plus, mes recommandations visaient à améliorer certaines fonctionnalités du nouveau système financier corporatif de la Ville, à offrir une formation plus complète à ses utilisateurs, ainsi qu'à mettre en place diverses activités de surveillance.

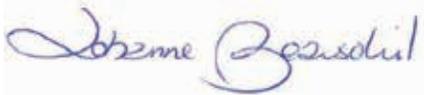
## **SUIVI DES RECOMMANDATIONS ANTÉRIEURES**

Des 44 recommandations issues des audits effectués avant 2018, six ont été appliquées en 2017, quatre en 2018 et 34 sont en voie d'être mises en œuvre. Les dates d'échéance de 26 de ces 34 recommandations, prévues en 2018, ont été reportées à une date ultérieure.

## REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier mon équipe pour son excellent travail et mes collègues de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec pour leurs conseils éclairés.

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

A handwritten signature in blue ink that reads "Johanne Beausoleil". The signature is fluid and cursive, with the first name and last name clearly distinguishable.

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



# BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



# BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

## MANDAT

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

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

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

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 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, directives et procédures.

La vérification de l'optimisation des ressources a pour objet de déterminer si les ressources sont gérées avec économie, efficacité et efficience.

## MISSION

La mission du Bureau de la vérificatrice générale est de procurer au conseil municipal et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la performance, la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements de la Ville et des organismes relevant de son champ de compétences, à l'aide de travaux d'audit qui contribuent à rehausser la qualité de la gestion de la Ville.

## 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**

Agir avec honnêteté et faire usage de probité dans l'exercice de ses fonctions.

## **COMPÉTENCE, COMPORTEMENT ET DILIGENCE PROFESSIONNELS**

Utiliser les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de ses travaux; respecter les règles de déontologie pertinentes et maintenir à jour les connaissances nécessaires à l'exercice de ses fonctions.

## **CONFIDENTIALITÉ**

S'assurer de ne divulguer les informations recueillies dans l'exercice de ses fonctions qu'à ceux dont l'accès est autorisé afin de respecter le principe du secret professionnel.

## **INDÉPENDANCE**

Demeurer libre de toute influence susceptible de compromettre son jugement professionnel, faire preuve d'objectivité et d'esprit critique.



1

ÉTATS FINANCIERS  
DE LA VILLE ET DES  
ORGANISMES DU  
PÉRIMÈTRE COMPTABLE





# ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE ET DES ORGANISMES DU PÉRIMÈTRE COMPTABLE

## **OBJECTIF DE L'AUDIT FINANCIER**

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

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

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

## **ORGANISMES VISÉS PAR L'AUDIT FINANCIER**

En vertu de l'article 107.7 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

1° de la municipalité ;

2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :

- a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
- b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
- c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.

3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5<sup>1</sup> lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :

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

Or, pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018, les organismes visés par l'audit financier étaient les suivants :

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

## RÉSULTATS

Pour l'exercice 2018, j'ai réalisé conjointement avec l'auditeur indépendant l'audit des états financiers de la Ville et des organismes du périmètre comptable. Aucun organisme répondant aux critères mentionnés ci-dessus n'a été ajouté à mon périmètre de vérification.

Mes responsabilités consistaient à exprimer une opinion sur les états financiers sur la base de mon audit, selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les rapports d'audit signés conjointement avec l'auditeur indépendant contenaient tous des opinions non-modifiées.

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

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

# 2

## OPTIMISATION DES RESSOURCES

**2.1 Gestion de l'accès à l'information**

**2.2 Gestion de la pérennité des chaussées – volet conception/construction**

**2.3 Cybersécurité**





## 2.1 GESTION DE L'ACCÈS À L'INFORMATION

### MISE EN CONTEXTE

#### INTRODUCTION

Lors de l'exercice de planification annuelle, le Bureau de la vérificatrice générale a indiqué que la gestion des demandes d'accès à l'information était un élément de risque potentiel au sein de la Ville de Gatineau (la Ville).

La préoccupation soulevée est d'abord reliée au fait que le nombre de demandes faites à la Ville croît d'année en année et que la Ville doit répondre à ces demandes dans un délai de 20 jours selon les dispositions de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (la Loi). Le nombre de demandes est ainsi passé de 1 671 en 2014 à 2 221 en 2018, ce qui représente une hausse de 33 %. La préoccupation est également reliée à quelques articles de presse parus dans les médias au cours des dernières années dénonçant un manque de transparence et d'efficacité du processus de gestion des demandes d'accès à l'information.

Dans un contexte municipal, une mauvaise gestion du processus d'accès à l'information peut avoir un impact négatif sur l'image de la Ville et éroder la confiance des citoyens envers la transparence et la qualité des services offerts. Nous avons donc jugé opportun de vérifier si les pratiques en matière de gestion des demandes d'accès aux documents sont adéquates, efficaces et conformes à la Loi.

Afin de connaître et de comparer les pratiques de gestion des documents des organismes municipaux, nous avons communiqué avec trois villes du Québec comparables lors de la phase d'examen de l'audit. Les renseignements partagés par ces villes ont été utiles pour mieux comprendre l'environnement municipal et les défis que pose l'accès aux documents. Pour les besoins du présent rapport, les villes interrogées ont été identifiées par les lettres génériques « A », « B » et « C ».

## **CADRE RÉGLEMENTAIRE**

Au Québec, le régime d'accès à l'information est encadré par la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (L.R.Q., c. A-2,1). Cette Loi confère à chaque citoyen et résident permanent du Québec et à toute personne ou société présentes au Québec le droit d'accéder aux documents détenus par un organisme public, sous réserve de certaines exceptions bien définies.

Le responsable de l'accès aux documents doit répondre aux demandes dans un délai de 20 jours suivant leur réception. Il peut toutefois prolonger ce délai d'un maximum de dix jours si nécessaire en envoyant au demandeur un avis écrit.

La Loi s'applique aux documents détenus par un organisme public dans l'exercice de ses fonctions, et ce, quelle que soit la forme de ces documents : écrite, graphique, sonore, visuelle, informatisée ou autre. La Loi cherche à assurer un équilibre entre l'objectif de transparence de l'État et ses autres valeurs, telles que la protection des renseignements personnels, l'équité et l'efficacité, et en conséquence prévoit des restrictions au droit d'accès. Certaines restrictions sont impératives (celles liées à la protection des renseignements personnels) et d'autres sont facultatives (renseignements ayant des incidences sur les négociations entre organismes publics, sur l'économie, sur l'administration de la justice et la sécurité publique et sur les décisions administratives ou politiques).

La Loi prévoit également que c'est auprès de la Commission d'accès à l'information qu'un recours est possible pour faire valoir ses droits lorsqu'une demande a été adressée à un organisme public et qu'aucune réponse n'a été obtenue ou que la réponse obtenue est jugée inadéquate, ou qu'elle a été refusée.

## **RÔLES ET RESPONSABILITÉS**

En vertu de l'article 8 de la Loi, la responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents incombe au maire, puisque celui-ci est « la personne ayant la plus haute autorité au sein d'un organisme public ». Toutefois, il peut déléguer cette responsabilité. À la Ville de Gatineau, cette responsabilité est déléguée au Service du greffe et au Service de police selon le type de document faisant l'objet de la demande.

## **PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES**

Les personnes qui désirent effectuer une demande doivent préciser la nature des documents demandés par le biais d'un courriel, d'un formulaire en ligne ou d'un envoi écrit. Les étapes à suivre pour effectuer une demande d'accès sont accessibles sur le site Internet de la Ville. Une fois les demandes reçues, le Service du greffe et le Service de police traitent les demandes d'accès aux documents de façon distincte afin de respecter le délai prescrit de 20 ou 30 jours.

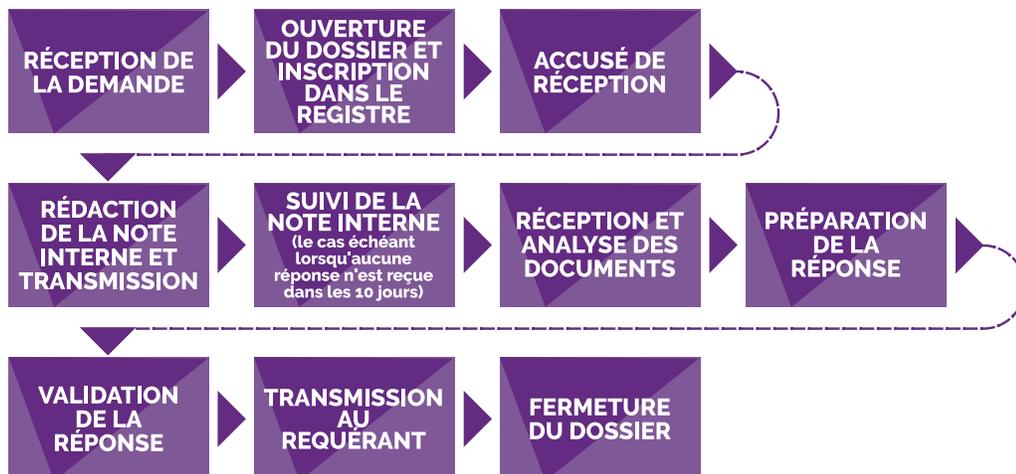
### **Processus de traitement des demandes d'accès aux documents du Service de police**

Le Service de police (incluant sa Division stationnement, brigade scolaire et contrôle animalier) est responsable de fournir l'information concernant les documents qu'il détient. Le processus de traitement des demandes est le suivant :



**Processus de traitement des demandes d'accès aux documents du Service du greffe**

Le Service du greffe est responsable de fournir tous les autres documents détenus par les autres services de la Ville, tel que le Service de l'urbanisme et du développement durable, le Service des loisirs, sports et développement des communautés, le Service des finances, etc. Le processus en place pour le traitement des demandes est le suivant :



## OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion de l'accès à l'information concernant les demandes d'accès aux documents faites à la Ville au cours des trois dernières années civiles (de janvier 2016 à décembre 2018) ainsi que les demandes de révision soumises à la Commission de l'accès à l'information au cours de cette même période. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Notre audit visait à examiner la gestion de l'accès aux documents afin de confirmer si celle-ci est effectuée de manière à ce que la Ville se conforme aux lois et aux règlements pertinents, tout en étant efficace et en favorisant l'optimisation des ressources et en répondant aux attentes légitimes des citoyens de la Ville de Gatineau.

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

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux visaient principalement les activités effectuées de janvier 2016 à octobre 2018; certains de nos commentaires peuvent cependant concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en janvier 2019.

## MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée pour l'audit comprend les étapes suivantes :

**1. Examen du cadre de gestion.** Nous avons recensé la totalité des lois, règlements, directives et politiques applicables ou suggérés pour la gestion de l'accès à l'information.

**2. Entrevues avec les intervenants clés et pertinents de la Ville.** Nous avons approfondi notre compréhension des mécanismes et processus mis en place pour gérer les demandes d'accès aux documents. Nous avons rencontré le personnel concerné dans les services suivants :

- Cabinet du maire;
- Direction générale;
- Service du greffe;
- Service de police;
- Service des communications.

**3. Revue de la performance de la Ville.** Nous avons analysé les registres des demandes d'accès aux documents reçues et fait un sommaire des statistiques pertinentes portant sur le traitement des demandes entre 2016 et 2018.

**4. Analyse des demandes d'accès aux documents reçues.** Nous avons sélectionné quarante dossiers (trente-cinq pour le Service du greffe et cinq pour le Service de police) reliés aux demandes d'accès aux documents et revu les processus en place pour évaluer leur efficacité et nous assurer de leur conformité avec la Loi.

**5. Analyse comparative.** Nous avons communiqué avec trois villes comparables du Québec et les avons interrogées sur leur cadre de gestion et les processus en place, leur performance et les ressources allouées en matière de traitement des demandes d'accès aux documents ainsi que les principaux défis auxquels elles font face.

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

### PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES D'ACCÈS AUX DOCUMENTS

#### Cadre de gestion et procédures

##### Documents-cadres

Nous avons confirmé que les deux services disposent de procédures écrites internes pour encadrer le traitement des demandes d'accès aux documents décrivant les étapes à suivre.

Le Service de police dispose d'un « procédurier » qui a été mis en place il y a plusieurs années, mais qui n'a pas été mis à jour et qui n'est plus utilisé par le personnel. Toutefois, une liste de contrôle a été établie par la technicienne juridique en poste il y a quelques mois afin de faciliter le traitement des demandes d'accès aux documents. Quant au Service du greffe, il utilise un document décrivant toutes les étapes du processus ainsi qu'un aide-mémoire afin de guider le personnel dans le traitement des demandes. Notre revue de la documentation effectuée confirme que le document est tenu à jour et que le processus documenté correspond au processus suivi lors du traitement des demandes.

##### Politique et directive internes

Nous avons constaté qu'outre les procédures écrites susmentionnées, la Ville n'a pas de politique ou de directive interne sur le traitement des demandes d'accès aux documents. Dans le cadre de ce mandat, nous avons communiqué avec certaines villes comparables du Québec afin de connaître leurs pratiques en matière de politiques, de directives et de procédures internes. Ce travail nous a permis de confirmer que les autres villes ne disposent pas d'une politique ou d'une directive interne quant au traitement des demandes d'accès aux documents. La Loi dicte les procédures à mettre en place et les règles à suivre. Toutefois, il serait utile que la Ville se dote de mécanismes pour encadrer le processus décisionnel concernant la diffusion de renseignements. Nous aborderons ce sujet aux sections « Planification des ressources et Protection des renseignements et transparence ».

La Ville de Gatineau a subi un roulement de personnel plutôt élevé dans les différents groupes responsables de l'accès aux documents, contrairement aux autres villes interrogées. Des procédures écrites à jour sont donc utiles afin d'éviter une perte de savoir et de maintenir l'efficacité du service d'accès aux documents.

## Délai de traitement des demandes

### Demandses traitées hors délai

Le processus en place dans les deux services à la Ville est conçu pour assurer le traitement des demandes dans les délais prescrits par la Loi. Toutefois, nous avons constaté lors de notre revue de la documentation qu'un grand nombre de demandes ne sont pas traitées dans les délais prescrits.

	2016		2017		2018	
	POLICE	GREFFE	POLICE	GREFFE	POLICE	GREFFE
Nombre de dossiers traités selon le registre des demandes reçues	1 158	724	1 249	699	1 403	818
Nombre de dossiers traités hors délai	63	144	573	250	340	118
Pourcentage de dossiers traités hors délai	5,4 %	19,9 %	45,9 %	35,8 %	24,2 %	14,4 %
Moyenne du délai de traitement / jours	15	27	32	36	23	23

Le tableau ci-dessus indique des retards moyens de traitement de 25,6 % et de 22,8 % respectivement pour le Service de police et le Service du greffe pour la période de trois ans de 2016 à 2018. Devant ce nombre élevé de demandes traitées hors délai, nous avons revu les processus des deux services pour déterminer les causes des retards importants.

### Plaintes à la Commission d'accès à l'information

Lorsque les demandeurs n'ont pas reçu de réponse, qu'ils ne sont pas d'accord avec la décision du responsable de l'accès aux documents de ne pas divulguer l'information ou qu'ils estiment que l'information reçue est inadéquate, ils peuvent demander à la Commission d'accès à l'information (la Commission ou la CAI) de réviser la décision en formulant une demande écrite.

Le nombre de demandes de révision pour les deux services de 2015 à 2017 se présente comme suit :

NOMBRE DE DEMANDES DE RÉVISION À LA CAI		
ANNÉE	SERVICE DE POLICE	SERVICE DU GREFFE
2015	7	7
2016	4	4
2017	10	9
<b>Total</b>	<b>21</b>	<b>20</b>

La Ville de Gatineau semble avoir reçu un nombre de demandes de révision élevé en raison de réponses hors-délai; le Service du greffe de la Ville a en effet reçu une communication de la part de la Commission en mai 2018. Cette tendance nous apparaît liée au contexte local, en partie en raison de la difficulté de trouver des ressources qualifiées dans la région et au fait que la Ville reçoit un nombre de demandes d'accès aux documents élevé.

## **Causes des retards dans le traitement des demandes**

### **Absence des ressources**

Selon nos discussions avec le personnel responsable de l'accès aux documents, la principale cause des délais est l'absence du personnel et le manque de ressources qualifiées dans les deux services pour pallier les absences. Nous allons aborder ce point plus en détail à la section « Planification des ressources ».

### **Collaboration entre les services**

Comme le démontre le processus de traitement des demandes présenté dans la section « Contexte », le Service du greffe envoie une note interne au service visé par la demande d'accès aux documents et lui alloue un délai de dix jours pour y répondre. Nos discussions et notre revue des documents ont permis de constater que le délai de réponse des services concernés dépassait dix jours. Lors de notre revue de la documentation, nous avons sélectionné au hasard dix demandes dans les registres des demandes reçues de 2016 à 2018 pour lesquelles le délai de traitement avait été supérieur à 30 jours. De ces dix demandes, cinq accusaient un retard à cause de lacunes reliées à la diligence et aux procédures de suivi avec les services municipaux. L'une d'entre elles, reçue le 20 juillet 2016, a d'abord été dirigée vers le Service des ressources humaines le 22 juillet 2016. Le Service des ressources humaines a effectué un suivi dix jours plus tard, soit le 2 août en l'acheminant directement au Service des loisirs, sports et développement des communautés. Par la suite, le Service des loisirs, sports et développement des communautés a répondu à la demande le 17 août (15 jours plus tard). Ainsi, les services ont pris 25 jours pour répondre à la demande. Une autre demande déposée le 28 mai 2017 a été acheminée au Service de l'urbanisme et du développement durable, qui a répondu à cette demande le 11 juillet 2017 (40 jours plus tard) en raison de la saison estivale et des vacances annuelles.

Il semble difficile dans certaines situations d'obtenir l'information pour répondre à la demande, car le service concerné ne répond pas en temps opportun, même si le temps accordé est deux fois plus long que ce qu'octroient les autres villes sondées, ou ne fournit pas l'information complète. De plus, lorsque la personne chargée de répondre aux demandes d'accès aux documents du service concerné est absente, les tâches ne sont pas transférées à un autre membre de l'équipe, ce qui entraîne des délais additionnels.

La situation est différente au Service de police, qui n'a pas à solliciter les autres services municipaux pour obtenir de l'information, ce qui facilite le processus. En principe, les documents sont accessibles sur le serveur du Service de police et la technicienne juridique y a accès et peut retracer l'information désirée. Dans certains cas où l'information n'est pas disponible directement, la technicienne juridique doit demander les documents à d'autres divisions et le délai interne de réponse est d'environ cinq jours.

## Complexité et ampleur des demandes

Notre revue de la documentation nous a permis de cerner des cas où la complexité de la demande et/ou l'ampleur de la documentation à produire sont à l'origine du retard. Nous avons ainsi observé que certaines demandes sont plus complexes et plus volumineuses et n'ont pu être traitées dans les délais prescrits. Par exemple, un citoyen a demandé tous les documents portant sur une décision de la Ville, et ce, pour les dix dernières années, y compris entre autres les pétitions, requêtes et propositions.

Il existe également des cas où l'information demandée n'est pas clairement formulée et de nombreux suivis doivent être effectués auprès du demandeur afin d'obtenir des précisions sur la demande pour être en mesure d'y répondre adéquatement afin de respecter les responsabilités de la Ville en matière d'accès aux documents. Cette étape supplémentaire exige du temps en sus du délai de traitement, mais augmente tout de même le risque de retard en complexifiant le suivi.

La Ville doit adapter ses procédures et outils afin de mieux gérer ces types de demandes qui sont plus complexes, volumineuses ou floues. Pour le Service du greffe, notons ainsi que le formulaire pour les demandes est vague et ne permet pas de cibler précisément l'information requise pour faciliter la recherche du document requis. Le formulaire actuel contient un champ à remplir intitulé « *Identification du document demandé* » ainsi que la période ou la date du document si cette information est connue du demandeur. Un plus grand niveau de détails des renseignements faciliterait la recherche du document demandé, par exemple le titre, l'auteur, le sujet, le genre de document, le service concerné, etc., ce qui permettrait également de mieux guider le demandeur lorsqu'il remplit sa demande. La Ville pourrait mieux cibler la demande d'information dès le début afin d'éviter les nombreux suivis entre le service et le demandeur.

Il y aurait également lieu d'étudier la possibilité d'avoir recours à des ressources supplémentaires lorsqu'il y a un important volume de demandes ou lorsque les demandes sont plus complexes ou de grande ampleur (voir section « Planification des ressources »).

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AOR1801-01

Mettre à jour les procédures écrites au Service du greffe et au Service de police dans l'éventualité du départ d'un employé affecté au traitement des demandes d'accès aux documents.

### AOR1801-02

Établir des rôles et des responsabilités clairs quant aux demandes d'accès aux documents; revoir les procédures et outils en place afin de bien préciser les demandes et les attentes envers les autres services et assurer une disponibilité pour les soutenir au besoin.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### **AOR1801-01**

Le Service du greffe et le Service de police maintiendront à jour leurs procédures de façon continue. Une vérification systématique annuelle sera effectuée à la fin de chaque année par ceux-ci afin de s'assurer que les procédures sont à jour. Pour l'année 2019, les procédures à jour seront transmises à la vérificatrice générale.

**Échéancier : 31 décembre 2019**

### **AOR1801-02**

Depuis 2017, de nombreux changements ont été faits au niveau de la gestion des demandes d'accès à l'information, notamment au niveau des ressources humaines, des outils technologiques et de divers outils de suivis des demandes. Le Service du greffe préparera un document/guide établissant le rôle et les responsabilités du responsable de l'accès à l'information ainsi que celui des autres services lors du traitement des demandes d'accès aux documents faites à la Ville et en fera la promotion et la diffusion.

**Échéancier : 31 décembre 2019**

Le Service du greffe, dans le cadre d'une démarche d'amélioration continue, a également comme priorité opérationnelle 2019 de procéder à une révision de ces processus concernant le traitement des demandes d'accès à l'information, tant au niveau des besoins et enjeux identifiés au Service du greffe qu'au niveau des services municipaux sollicités.

**Échéancier : 31 décembre 2019**

## **PLANIFICATION DES RESSOURCES**

Comme l'indique le premier tableau de la section « Délai de traitement des demandes », plusieurs demandes ont été traitées dans un délai supérieur à ce que la Loi prescrit et pour 2017, la moyenne du délai de traitement était supérieure à 30 jours. Nous avons constaté que la cause principale des retards importants était l'absentéisme des ressources combiné au roulement élevé de personnel.

Bien que la situation se soit redressée en 2018, la Ville ne semble pas disposer de ressources disponibles et suffisamment qualifiées pour assurer la continuité des opérations lorsque l'un des employés dédiés à l'accès aux documents s'absente. Le volume des demandes à traiter est élevé et son traitement doit s'effectuer de façon continue afin de respecter les délais prescrits. Une absence prolongée pour cause de maladie ou de vacances occasionne des retards importants qui doivent être rattrapés lors du retour ou du remplacement de la personne.

Le volume des demandes reçues croît chaque année, alors que les ressources dédiées au traitement des demandes d'accès à l'information demeurent stables depuis plusieurs années et se composent du personnel suivant :

ÉQUIVALENT TEMPS PLEIN (ETP)	% DE TEMPS ALLOUÉ À L'AI	
	SERVICE DE POLICE	SERVICE DU GREFFE
Technicien juridique	100	100
Secrétaire	10	100
Responsable	5	80

Au Service du greffe, les trois postes dédiés à l'accès aux documents ont subi des changements de personnel depuis 2016. En effet, un nouveau technicien juridique est arrivé en août 2018 et une nouvelle secrétaire en juillet de la même année. La greffière adjointe qui est responsable de l'accès aux documents est arrivée en mai 2016. Elle a été absente pour des raisons personnelles pendant huit mois en 2017 et une ressource l'a remplacée pour une partie de cette période. Au Service de police, le technicien juridique a changé deux fois au cours des deux dernières années.

Comme l'accès à l'information est un sujet complexe, il est essentiel qu'une formation soit offerte aux nouveaux employés lors de leur embauche, ainsi qu'une formation continue à tous les employés affectés à l'accès aux documents, ce qui exige du temps et des ressources. Le roulement de personnel ne permet pas de mettre à profit les formations suivies et les transferts de connaissances. De plus, les compétences nécessaires pour ces postes sont spécialisées compte tenu de leur nature.

Dans notre évaluation auprès des autres municipalités faisant partie du groupe de municipalités de plus de 100 000 habitants, nous avons comparé la composition des équipes responsables de l'accès aux documents, le roulement de personnel et les délais de traitement. Nous avons constaté que le roulement de personnel est plus important à la Ville de Gatineau. Par exemple, pour une des municipalités, le responsable de l'accès est en poste depuis près de 12 ans et les deux techniciennes le sont depuis quatre et huit ans alors que pour l'autre municipalité, il n'y a eu aucun changement de personnel depuis 2016 et le responsable de l'accès aux documents est en poste depuis plus de 20 ans.

Dans le cadre de cette analyse, nous avons également comparé le nombre de demandes traitées en fonction des ressources allouées au traitement de l'accès aux documents (équivalent temps plein – ETP). Deux des trois villes sondées ont un processus centralisé de traitement des demandes d'accès aux documents où toutes les demandes passent par le Service du greffe, alors que l'autre ville a un processus similaire à celui de la Ville de Gatineau, où les demandes sont traitées par le Service du greffe et le Service de police. Nous avons ainsi effectué deux analyses, l'une pour les services centralisés et l'autre pour les services décentralisés afin d'avoir des données comparatives.

### Processus décentralisé

Nous avons eu accès aux données traitées par le Service du greffe de la Ville « A » et les avons comparées avec les résultats du Service du greffe de la Ville de Gatineau. La Ville « A » compte 2,22 ETP pour traiter une moyenne de 254 demandes (ratio de 114 demandes par ETP) annuellement, alors que la Ville de Gatineau compte 2,8 ETP pour traiter une moyenne de 747 demandes (ratio de 267 demandes par ETP). La Ville « A » respecte le délai dans environ 80 % des cas avec cette composition contre une moyenne de 75 % pour la Ville de Gatineau.

ANNÉE	VILLE DE GATINEAU – SERVICE DU GREFFE			VILLE « A » – SERVICE DU GREFFE		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Nombre de demandes reçues *	724	699	818	346	214	201
Moyenne	747			254		
POSTE	% DE TEMPS ALLOUÉ À L'ACCÈS À L'INFORMATION					
Technicien / Conseiller juridique	100			100		
Secrétaire	100			72		
Responsable	80			50		
<b>TOTAL</b>	<b>280</b>			<b>222</b>		
<b>RATIO</b>	<b>2,67</b>			<b>1,14</b>		

\* Le nombre de demandes jusqu'au 31 décembre 2018 a été calculé au prorata pour la Ville « A » aux fins de comparaison, car nous avons l'information jusqu'au 30 septembre 2018.

À la suite de cette analyse, il est possible de constater que le nombre de demandes traitées par ressource est plus élevé à la Ville de Gatineau que dans la Ville « A » et ce volume de travail crée une pression importante sur le personnel, ce qui peut causer au moins en partie le roulement de personnel important.

### Processus centralisé

Pour les villes « B » et « C », qui ont un processus centralisé, elles ont respectivement 2,25 et 1,9 ETP pour traiter une moyenne de 1 240 et 969 demandes (ratio de 551 et 510 par ETP) contre des ratios combinés de 3,95 ETP pour traiter 2 017 demandes pour la Ville de Gatineau (ratio de 511 par ETP).

ANNÉE	VILLE DE GATINEAU **			VILLE « B »			VILLE « C »		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
Nombre de demandes reçues *	1 882	1 948	2 221	1 198	1 086	1 436	858	839	1 209
Moyenne	2 017			1 240			969		
<b>POSTE</b>	<b>% DE TEMPS ALLOUÉ À L'ACCÈS À L'INFORMATION</b>								
Technicien / Conseiller juridique	200			200			s.o.		
Secrétaire	110			s.o.			90		
Responsable	85			25			100		
<b>TOTAL</b>	<b>395</b>			<b>225</b>			<b>190</b>		
<b>RATIO</b>	<b>5,11</b>			<b>5,51</b>			<b>5,10</b>		

\* Le nombre de demandes jusqu'au 31 décembre 2018 a été calculé au prorata pour les villes « B » et « C » aux fins de comparaison, car nous avons l'information jusqu'au 22 novembre et au 13 décembre 2018 respectivement.

\*\* Bien que le processus utilisé à la Ville de Gatineau est décentralisé, l'information présentée équivaut à l'addition des données du Service de police et du Service du greffe dans le but de les comparer aux villes « B » et « C ».

La Ville « B » indique qu'elle respecte les délais et que sa moyenne de traitement des demandes est de 11 jours. Le ratio de demandes traitées par ETP est pourtant plus élevé que celui de la Ville de Gatineau, mais il est important de noter que le service compte deux techniciens juridiques pour faire le traitement des demandes et ne compte pas d'adjointe administrative (ou de secrétaire). Ainsi, les résultats de la Ville « B » démontrent qu'avoir plus de ressources spécialisées qui effectuent des tâches administratives permet de traiter plus de demandes et d'assurer un traitement continu lors de l'absence du personnel.

La Ville « C » indique qu'elle ne respecte pas le délai de 20 jours dans la plupart des cas, mais elle ajoutera une ressource dédiée à 40 % pour l'année prochaine afin de remédier à cette situation. Avec cette ressource, elle aura un ETP de 2,3, ce qui correspond à un ratio de 421 demandes par ETP.

Nous avons noté que la Ville ne dispose pas de plan de planification des ressources qui permet d'assurer le maintien du traitement des demandes d'accès aux documents lorsque des imprévus surviennent. Ainsi, il serait pertinent d'évaluer la possibilité de recourir au besoin à des ressources contractuelles, de revoir la composition des ressources s'il y a lieu ou d'opter pour des pratiques de diffusion proactive. En effet, la Ville pourrait décider de rendre certains renseignements publics de manière systématique, sans même que le service responsable ait besoin de s'interposer. Par exemple, l'information portant sur les permis d'affaires et de construction ou des études qui ont été préparées (en comité plénier ou non) pourrait être fournie de manière systématique sur le site Internet de la Ville. Cette démarche réduirait le volume des demandes qui sont présentées et permettrait un traitement plus rapide des demandes plus complexes et délicates.

Cette pratique s'inscrit tout à fait dans la mouvance actuelle au sein des institutions démocratiques visant une plus grande transparence. En effet, du niveau international au niveau canadien, le droit d'accès à l'information se cristallise comme un droit fondamental. Par exemple, l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture définit le droit d'accès à l'information comme un « droit fondamental de l'individu et de la collectivité de chercher à savoir et de faire savoir ce qui se passe dans la vie publique » relevant du « postulat essentiel selon lequel toutes les informations détenues par les gouvernements et les institutions gouvernementales sont en principe publiques et ne peuvent être cachées que s'il existe des raisons légitimes de le faire ».

Dans cette mouvance, le gouvernement canadien a adopté le 6 décembre 2017 la *Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence*. L'article 2 de cette Loi reflète l'accroissement de l'importance accordée au droit d'accès à l'information :

« 2(1) La présente loi a pour objet d'accroître la responsabilité et la transparence des institutions de l'État afin de favoriser une société ouverte et démocratique et de permettre le débat public sur la conduite de ces institutions. »

Sur le plan juridique également, l'ancrage du droit d'accès à l'information se consolide comme étant un droit fondamental. Dans l'Énoncé concernant la Charte – Projet de loi C-58 : *Loi modifiant la Loi sur l'accès à l'information, la Loi sur la protection des renseignements personnels et d'autres lois en conséquence*, le ministère de la Justice du Canada explique ainsi l'état du droit en ce sens :

« L'alinéa 2b) de la Charte protège la liberté d'expression, y compris la liberté de la presse. Pour évaluer si la liberté d'expression a été restreinte par la législation ou les actes du gouvernement, les tribunaux considèrent d'abord si un refus d'accès à des documents empêcherait de façon importante un débat public significatif sur une question d'intérêt public. Les tribunaux considèrent ensuite s'il y a des facteurs qui pèsent contre la divulgation des documents, par exemple si la divulgation nuirait au bon fonctionnement des institutions gouvernementales. »

En somme, une plus grande ouverture, d'emblée et systématique, reflèterait l'importance du droit d'accès aux documents tout en allégeant le fardeau administratif par la réduction des mécanismes de protection des documents.

Il y aurait également lieu de considérer la possibilité d'harmoniser en partie les deux services responsables de l'accès aux documents en développant des formulaires et des procédures plus uniformes, permettant ainsi de mettre en place un service de soutien interservices dans le cas d'un départ imprévu ou de retards importants.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AOR1801-03

Élaborer une politique à l'égard du partage de l'information avec les citoyens afin d'indiquer les documents qui pourraient être diffusés de manière systématique, sans que les services de l'accès aux documents soient mobilisés.

### AOR1801-04

Mettre en place un plan de main-d'œuvre afin d'assurer un traitement continu des demandes d'accès aux documents dans les délais prescrits. Cette planification devrait inclure des éléments pour l'attraction et la rétention de ressources dans les services responsables de l'accès aux documents et des mécanismes d'aide temporaire pour pallier les imprévus (contrat ou soutien interservices).

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### **AOR1801-03**

De nombreux documents sont actuellement accessibles sur le site Web de la Ville : procès-verbaux du conseil municipal, du comité exécutif, du comité plénier et des comités et commissions, rôle d'évaluation, atlas et géoportail pour les données d'urbanisme, terrains contaminés et statistiques, liste des contrats accordés, conventions collectives, statistiques mensuelles concernant les permis émis et autres statistiques, différents rapports à caractère financier, données concernant les sondages de la Ville, avis publics et analyses de projets d'urbanisme, plusieurs règlements, données ouvertes diverses, etc.

De concert avec le Service des communications, nous nous assurerons de mettre en place une campagne de publicité et de promotion des documents et outils disponibles sur le site Web de la Ville, ce qui permettrait aux citoyens de mieux les connaître et ensuite, les utiliser.

**Échéancier : 31 mars 2020**

### **AOR1801-04**

Le Service des ressources humaines a déjà le mandat d'élaboration d'un plan de main d'œuvre pour tous les services municipaux, ce qui inclut les employés travaillant à l'accès à l'information au Service du greffe.

Étant donné que l'accès à l'information est traité en partie au Service du greffe et en partie au Service de police, ces deux services réaliseront un exercice conjoint de réflexion sur les options possibles concernant le soutien et la relève de la main d'œuvre dédiée à l'accès à l'information. Un comité de travail sera formé à cette fin. Des représentants des services du greffe, de police et des ressources humaines y siégeront.

**Échéancier : 30 juin 2020**

## **PROTECTION DES RENSEIGNEMENTS ET TRANSPARENCE**

Le maire étant la personne ayant la plus haute autorité à la Ville, il exerce les fonctions que la Loi confère. Il peut désigner une personne responsable selon le pouvoir de délégation accordé par la Loi. Le maire conserve toujours son pouvoir de délégation, ainsi que la portée de la délégation (complète ou partielle). À la Ville de Gatineau, le maire a délégué la responsabilité du traitement des demandes d'accès aux documents au Service du greffe et au Service de police.

Dans la décision de divulguer ou non l'information demandée, certaines restrictions obligatoires doivent être respectées. Elles ont ainsi trait aux renseignements personnels, à des éléments de nature juridique en cas de poursuite ainsi qu'à d'autres exceptions. En revanche, certaines restrictions sont de nature discrétionnaire, comme par exemple selon les articles 37 et 39 de la Loi, et permettent à la Ville de ne pas divulguer certains renseignements. Toutefois, le principe de la Loi demeure et les pratiques de la Ville devraient favoriser l'accès aux documents.

Lors de notre audit, nous avons observé des dossiers pour lesquels un refus de divulgation a été émis en fonction de clauses discrétionnaires ou obligatoires. Les refus que nous avons analysés étaient justifiés selon des articles de la Loi qui permettent de ne pas divulguer l'information. Cependant, nous avons relevé trois dossiers dont l'accès aux documents a été refusé pour des motifs discrétionnaires selon l'article 37 ou 39 de la Loi. Les dossiers examinés de ces trois demandes ne contenaient pas, à notre avis, de justifications exhaustives étayant les refus de ne pas divulguer l'information en fonction d'une possibilité de conséquence négative pour la Ville ou d'une absence de décision prise par le conseil municipal à l'égard des documents concernés. Bien que la Ville puisse décider de ne pas divulguer l'information selon l'article 37 ou 39, l'esprit de la Loi vise à favoriser la transparence. Toute décision de restreindre le partage de documents devrait être entièrement justifiée et bien documentée dans les dossiers.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION

### AOR1801-05

Compléter la documentation des dossiers d'accès afin d'y indiquer les conditions d'application utilisées pour appuyer le refus de divulguer certains documents.

## COMMENTAIRES, PLAN D'ACTION ET ÉCHÉANCIER DE LA DIRECTION

### AOR1801-05

Le responsable de l'accès à l'information s'assurera que les dossiers où les restrictions d'accès aux documents prévues à la Loi sont invoqués contiennent les conditions d'application de ces restrictions.

**Échéancier : 30 juin 2019**

## CONCLUSION

Les objectifs de ce mandat visaient à examiner la gestion de l'accès à l'information afin de confirmer si celle-ci est effectuée de manière à ce que la Ville se conforme à la législation applicable, tout en favorisant l'optimisation des ressources et en répondant aux attentes légitimes des citoyens de la Ville de Gatineau.

De manière générale, nous avons constaté que le cadre de gestion et le processus en place pour le traitement des demandes d'accès aux documents sont adéquats et conformes à la Loi. Une politique sur la diffusion de l'information et une directive sur les motifs discrétionnaires utilisés lors d'un refus de divulguer certains documents devraient cependant être développées. De plus, nous avons soulevé quelques améliorations pour favoriser un traitement plus efficace et une meilleure coordination entre les services concernés afin de réduire le risque associé au traitement des demandes d'accès aux documents hors délais.

Nous avons constaté que le traitement des demandes d'accès aux documents chapeauté par le Service du greffe nécessite la collaboration des autres services de la Ville pour obtenir les renseignements requis et que l'efficacité de cette assistance est primordiale pour mener à bien son exécution dans les délais prescrits. Un plan de main-d'œuvre pour assurer un traitement continu des demandes lors d'absences ou lorsque le volume de demandes à traiter est élevé est donc nécessaire dans le contexte actuel, en sus de procédures appropriées définissant les rôles et les responsabilités précis de tous les services concernés.

Nos recommandations ont été formulées dans le but de permettre à la Ville d'améliorer sa prestation de services et de favoriser une meilleure transparence en matière de gestion de l'accès à l'information en conformité avec la Loi.

## **CRITÈRES**

### **CADRE DE GESTION :**

#### **Politiques et règlements**

- Des politiques, règlements et autres documents-cadres existent afin de guider la gestion de l'accès à l'information, l'application des lois et les pratiques de communication de l'information au sein de la Ville.
- Les politiques, règlements et autres documents-cadres au sein de la Ville permettent de faire une gestion efficace et efficiente de l'accès à l'information.

#### **Rôles et responsabilités**

- La structure organisationnelle est définie et permet une saine gestion des demandes d'accès aux documents.
- Les rôles et les responsabilités sont bien définis et attribués entre les services pour assurer le traitement des demandes d'accès aux documents en temps opportun.

#### **Planification intégrée**

- La Ville a mis en place des mécanismes appropriés afin de cerner, d'évaluer et de gérer les risques liés au traitement des demandes d'accès aux documents de façon continue.
- Une planification des ressources existe au sein de la Ville pour assurer la mise en place d'une équipe suffisante et compétente pour maintenir le niveau de service souhaité et assurer la conformité à la Loi.

#### **Reddition de comptes et mesure de la performance**

- Il existe un mécanisme fiable de reddition de comptes concernant la performance des services participant au traitement des demandes d'accès aux documents, incluant des critères d'évaluation et la mise en place de mesures de correction, le cas échéant (efficacité et efficience).

### **PROCESSUS DE TRAITEMENT DES DEMANDES :**

- La Ville dispose de procédures appropriées qui permettent le traitement des demandes d'accès aux documents de manière à se conformer aux lois et règlements en vigueur.
- Les procédures en place sont efficaces et favorisent l'efficacité.
- La Ville a mis en place un mécanisme de suivi des demandes pour s'assurer que le traitement interne est fait en temps opportun.
- La Ville a mis en place des mesures de contrôle et des mécanismes appropriés pour protéger les renseignements de nature personnelle et confidentielle.
- La Ville a mis en place des mécanismes appropriés pour s'assurer que les renseignements contenus dans les dossiers liés aux demandes d'accès aux documents sont complets et permettent de justifier adéquatement la divulgation ou l'absence de divulgation des renseignements.





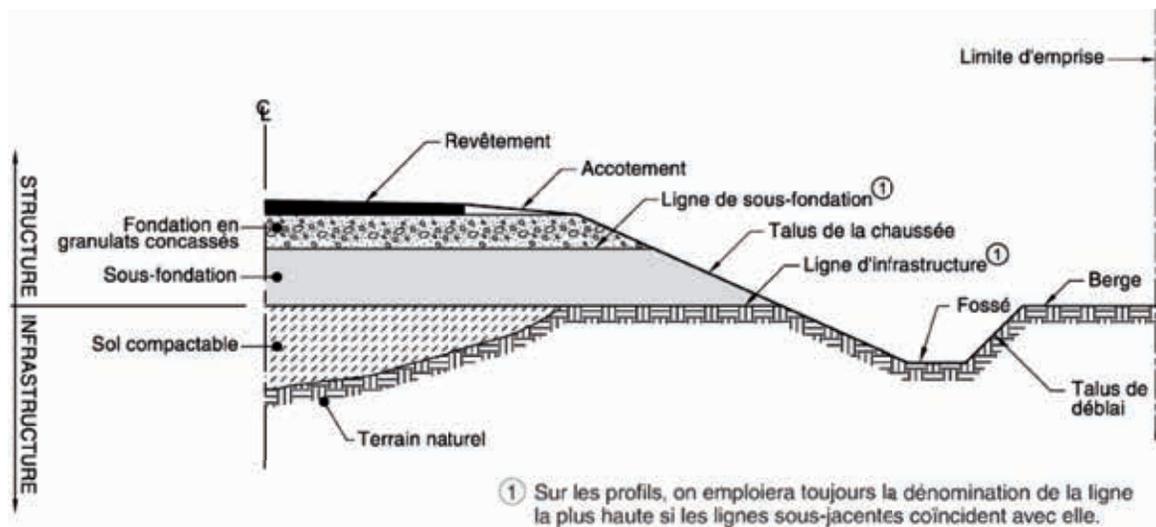
## 2.2 GESTION DE LA PÉRENNITÉ DES CHAUSSÉES – VOLET CONCEPTION/CONSTRUCTION

### **MISE EN CONTEXTE**

La pérennité des infrastructures routières est un enjeu de première importance à l'échelle du Québec, comme à la Ville de Gatineau. La Ville de Gatineau doit assurer la pérennité et l'entretien de son réseau routier sur près de 1 400 kilomètres de routes, représentant une valeur en actifs routiers d'environ 1,8 milliard de dollars.

Le réseau routier de la Ville de Gatineau est classifié en différents types de voies de communication (artère, collectrice, locale, ruelle) situées dans des zones résidentielles, commerciales, institutionnelles, industrielles et rurales. Selon son emplacement, l'emprise des voies de communication peut comprendre, en plus de la chaussée, les bordures, les trottoirs, les accotements et les fossés d'évacuation des eaux de ruissellement.

Selon le ministère des Transports du Québec (MTQ), voici quelques notions descriptives relatives aux chaussées.



(Source : Comparaison des coûts de construction routière entre le Québec, le Nouveau-Brunswick et l'Ontario – MTQ, 2010)

Le réseau routier de la Ville de Gatineau est en partie en phase de reconstruction complète ou partielle, ce qui entraîne des investissements considérables, notamment en raison de l'importance des travaux qui consistent à refaire la structure de la chaussée. Plusieurs ouvrages doivent cependant être maintenus en service bien au-delà de leur durée de vie prévue au départ au moyen de travaux d'entretien ou de reconstruction partielle.

De plus, les routes continuent de vieillir plus ou moins rapidement en raison du climat, des contraintes d'entretien hivernales (opération de déneigement et épandage de sels fondants), ainsi que des volumes et des types d'utilisateurs (véhicules, poids lourds, autobus, etc.). Les chaussées se dégradent rapidement face à ces diverses sollicitations, ce qui nécessite un entretien coûteux au moyen de rapiécages importants d'année en année. En matière de budget, la Ville a prévu à son Plan d'investissement – Volet maintien 2018, pour le Service des infrastructures seulement, un montant de 26 310 000 \$ destiné à la réfection et au pavage du réseau routier.

La détérioration du réseau routier peut avoir les conséquences suivantes :

- augmentation du nombre de nids de poule à réparer manuellement ou mécaniquement;
- baisse de la valeur des actifs routiers et augmentation du déficit d'entretien;
- pression sur le budget de la Ville;
- hausse du nombre de requêtes auprès du Service 3-1-1, des élus et des centres de services;
- insatisfaction des citoyens.

Sur le plan technique, la dégradation normale d'une chaussée progresse lentement à ses débuts et s'accroît rapidement à partir du moment où elle atteint une condition dite « passable ». Jusqu'à ce qu'elle atteigne cette condition, les coûts d'intervention pour remettre la chaussée en bon état sont relativement bas. Toutefois, au-delà de la condition dite « passable », la chaussée se dégrade rapidement, et les coûts associés à sa reconstruction sont d'environ quatre à cinq fois plus importants.

La dégradation des chaussées est fonction des principaux éléments suivants :

- volume et type de circulation;
- susceptibilité au gel;
- capacité de drainage;
- température (cycles de gel-dégel);
- excavations diverses (réparations ou interventions aux réseaux souterrains).

À la Ville de Gatineau, deux services sont sollicités par la gestion du réseau routier. D'une part, le Service des infrastructures assure la pérennité du réseau routier en fonction des besoins de la collectivité dans un contexte de développement durable et de gestion responsable des ressources. De plus, il fournit des services experts en ingénierie, en circulation et sécurité routière, en dessin, en géomatique et en arpentage. D'autre part, le Service des travaux publics contribue à la qualité de vie des citoyens grâce à une prestation de services de base efficace et efficiente reliée à l'entretien et à la réparation du réseau routier.

Le mandat de la Division – Planification et services techniques, du Service des infrastructures, consiste à déterminer les projets à réaliser sur les diverses infrastructures municipales dont le réseau routier et les autres projets d'infrastructures en réseau souterrain (égouts et aqueduc). Le choix des projets et des interventions en chaussée découle de divers outils et initiatives (plan d'intervention municipal, système intégré d'aide à la décision, indicateurs de rendement, plans directeurs, etc.) et tient compte des interactions et de la logistique entre les projets, des plaintes des citoyens, des enjeux de sécurité et des programmes de subventions en fonction des budgets disponibles annuellement.

La priorisation des travaux tient compte de facteurs tels que l'état et l'utilisation de la chaussée, le type et l'étendue des dégradations et les autres travaux (égouts, aqueducs, conduits électriques souterrains, etc.) qui doivent être effectués avant les travaux d'asphaltage. Plusieurs éléments doivent également être considérés dans le programme d'entretien des chaussées, tels que les suivants :

- mobilité en toute condition (pour véhicules légers et poids lourds);
- sécurité des usagers;
- durabilité de l'ouvrage;
- structure de la chaussée (en fonction de l'épaisseur et du module d'élasticité);
- protection des infrastructures;
- volume de la circulation;
- intensité des charges (poids du trafic);
- intempéries et changements climatiques.

Ainsi, les données analysées sont compilées dans un bilan qui contient les éléments suivants :

- description du réseau routier et des indicateurs d'état utilisés pour l'établissement du bilan;
- description du réseau routier en comparaison avec les années antérieures;
- investissements et travaux réalisés au cours de l'année;
- stratégie de sélection des travaux routiers retenus en fonction de l'état actuel du réseau routier, de l'évolution de cet état et des objectifs de qualité à atteindre;
- résultats et déficit de maintien d'actifs.

En somme, les activités de la Ville de Gatineau visant à assurer la pérennité des chaussées sous sa compétence devraient comprendre les éléments suivants :

- la connaissance de l'inventaire du réseau routier;
- la connaissance de l'état du réseau routier pour établir les plans d'intervention;
- la détermination et la priorisation des besoins;
- la mise à jour des données descriptives;
- la planification des interventions sur le réseau existant;
- l'entretien préventif (rapièçage et scellement de fissures);
- l'entretien du réseau routier (travaux mineurs);
- la réhabilitation du réseau routier;
- le surfacage des chaussées;
- les réparations en profondeur;
- la reconstruction partielle ou totale de la chaussée;
- la réalisation et le suivi des projets selon la planification;
- l'analyse des besoins financiers pour assurer le maintien ou l'atteinte des niveaux de services visés.

Le Service des infrastructures procède aux appels d'offres de services professionnels pour la réalisation des plans et devis incluant la surveillance des travaux en résidence, puis supervise l'exécution de ces travaux. Le Service octroie également en impartition des mandats de contrôle de la qualité aux laboratoires pour les besoins des chantiers et des travaux de surveillance des projets sur le terrain. Il assure, en sus des firmes externes, le suivi des travaux par l'entremise de ses ingénieurs coordonnateurs de projets et de ses techniciens de chantier.

La Division – Planification et services techniques, volet réseaux et aménagements urbains (RAU), du Service des infrastructures, emploie le personnel suivant, qui assure la planification des interventions des divers projets, dont les projets associés à la pérennité des chaussées, le remplacement des infrastructures souterraines et autres aménagements de surface :

- un chef de division (gestion globale de la Division);
- un coordonnateur du Plan directeur (professionnel technique);
- un coordonnateur de planification RAU (ingénieur);
- un technicien (modélisation aqueduc et plan directeur).

La Division – Réalisation RAU, du Service des infrastructures, emploie le personnel suivant, qui assure la gestion des activités de préparation des plans et devis, appels d'offres pour travaux et suivis de la réalisation des divers projets :

- deux gestionnaires (gestion globale de la Division);
- onze techniciens;
- quatorze coordonnateurs de projets (ingénieurs).

## **OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT**

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion de la pérennité des chaussées. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Le présent audit a pour objectif de déterminer si la Ville de Gatineau utilise les ressources dédiées à la planification et à la gestion des travaux de réhabilitation, de reconstruction et de construction des chaussées selon les priorités, en temps opportun et de façon à en assurer la pérennité.

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

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Les travaux d'audit visaient les activités de planification et de réalisation des projets sur le réseau routier sous la compétence du Service des infrastructures de la Ville de Gatineau. La période ciblée par les travaux d'audit était du 1<sup>er</sup> janvier 2012 au 31 décembre 2017 (cinq ans). Dans le cadre de cet audit, les travaux suivants ont été effectués :

- analyses des encadrements administratifs, des directives, des devis et des normes;
- entrevues avec le personnel du Service des infrastructures (techniciens, ingénieurs et cadres);
- étalonnage et revue des bonnes pratiques utilisées par d'autres organisations, notamment la Ville de Québec, la Ville de Montréal et le ministère des Transports du Québec;
- échantillonnage de 18 projets de réfection de chaussées et examen de leurs dossiers;
- visites sur le terrain.

## **RÉSULTATS DE L'AUDIT**

### **CONCEPTION ET RÉALISATION DES PLANS ET DEVIS**

La gestion de la pérennité des chaussées oblige toute ville à être efficace sur les plans technique et économique. À cet effet, une ville doit déterminer quelles sont les ressources financières, matérielles et humaines, à court et à long terme, qui sont nécessaires pour mettre en œuvre un système adéquat de gestion des actifs, ainsi que pour planifier et réaliser des projets en chaussées. Pour ce faire, la ville doit donc déterminer dans quelle mesure elle conserve et développe une expertise interne et dans quelle mesure elle se tourne vers l'impatriation pour assurer la planification et la réalisation des projets en chaussées. Dans ce contexte, la réalisation à l'interne d'activités de planification, d'orientation et de prise de décisions (comme les plans directeurs, les plans d'intervention, etc.) contribue à développer et à conserver l'expertise.

Une expertise interne robuste peut permettre de gérer les risques de dépassement de coûts, de non-respect des exigences de la ville durant les travaux et de dépendance aux services offerts par les firmes d'ingénierie. Toutefois, en raison du grand nombre et de la diversité des types d'actifs à gérer, il est difficile de pouvoir compter sur des experts dans toutes les disciplines. Il est donc nécessaire de bien déterminer les activités à conserver obligatoirement, celles à réaliser partiellement en fonction du volume de projets et celles à compléter avec l'externe.

L'expertise externe présente une valeur ajoutée sur plusieurs plans. Par exemple, elle permet de gérer les périodes de pointe dans la planification et la réalisation des travaux en cours d'année, de pallier le manque de ressources internes ou encore de profiter d'une compétence spécialisée qui n'est pas offerte à l'interne.

Les bonnes pratiques recommandées et appliquées au Québec (Ville de Montréal, Ville de Québec, MTQ, etc.) en matière de développement de l'expertise à l'interne destinée à la planification et à la réalisation des projets en chaussées démontrent la pertinence de développer une telle approche dans les municipalités en vue de réduire la dépendance aux entreprises privées. Ces pratiques militent aussi en faveur d'approches favorisant l'équilibre optimal et la complémentarité entre le recours à l'expertise interne et externe. Dans cette recherche d'un équilibre idéal, une ville doit pouvoir exercer avec efficacité la gestion et le contrôle des mandats confiés à l'expertise externe.

Il est reconnu que le manque d'expertise interne peut empêcher une ville d'apprécier à leur juste valeur les solutions proposées par ses fournisseurs en matière de conception et de réalisation des plans et devis des projets, ainsi que d'évaluer le travail accompli par ces fournisseurs. Lorsque le manque d'expertise interne est trop prononcé, les organismes publics sont alors complètement dépendants des firmes externes.

Certaines administrations gouvernementales comme le MTQ se sont d'ailleurs engagées à améliorer leur expertise interne en matière d'ingénierie en augmentant la prise en charge de fonctions clés afin d'optimiser les processus de gestion des projets d'infrastructure. Ainsi, les ingénieurs et les techniciens des travaux publics sont affectés davantage aux activités relatives à l'inspection des structures, à la préparation des projets routiers et à la surveillance des chantiers.

Certaines villes, dont Montréal et Québec, effectuent à l'interne la conception de chaussées et la réalisation de plans et devis de projets en chaussées. Elles obtiennent une optimisation accrue des travaux par une meilleure connaissance du territoire et des paramètres de conception (trafic, charge, nature des matériaux, problématique de soulèvement dû au gel, etc.) ainsi que par une capacité accrue de bien encadrer les consultants qui réalisent les projets.

Dans le cadre de cet audit, nous avons observé que la Ville de Gatineau dépend en très grande partie de consultants externes. En effet, l'intervention des firmes de génie-conseil est sollicitée pour la réalisation d'études (p. ex. : études d'opportunité, préliminaires, géotechniques et de caractérisation environnementale), pour la conception des chaussées, pour la réalisation des plans et devis, pour la surveillance de travaux, etc.

Le Service des infrastructures de la Ville a connu en effet une perte d'expertise interne au cours des dix dernières années en matière de conception des chaussées et de réalisation des plans et devis, principalement à la suite d'une attrition du personnel et de l'augmentation conséquente de la sous-traitance auprès des firmes de génie-conseil afin de faire face à la demande sans cesse grandissante de son portefeuille de projets à réaliser. Ainsi, les responsabilités des employés du Service des infrastructures ont évolué vers la gestion de projets au cours des dernières années. Cette situation a pu avoir une incidence sur les capacités des ingénieurs de questionner les firmes externes sur les plans et devis et de déceler des erreurs de conception, en particulier dans le cas de projets complexes.

Le recours aux firmes de génie-conseil présente également un défi, car il faut trouver des professionnels dont l'expertise et les compétences sont à la hauteur des attentes de la Ville. De plus, les responsabilités imparties aux firmes externes contribuent à diluer le contrôle qu'exerce la Ville en matière de gestion et de mise en œuvre des projets en chaussées et peuvent occasionner un choix d'intervention non justifié (construction neuve ou réhabilitation), une diminution de la qualité de la conception des plans et devis et une surestimation des besoins, engendrant ainsi des coûts additionnels pour la Ville.

À cet égard, le Service des infrastructures aurait avantage à revoir les responsabilités qui sont confiées aux firmes externes de façon à se réappropriier une part du contrôle sur ses travaux en chaussées et à développer une expertise accrue à l'interne, en fonction des ressources disponibles.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION

### AOR1803-01

Réaliser une étude d'opportunité, de type coûts-avantages, afin de déterminer :

- le type d'expertise que la Ville de Gatineau doit développer et conserver à l'interne ;
- dans quelle mesure elle doit se tourner vers l'expertise externe pour assurer la réalisation de certains types d'activités.

Au moment de l'impression du rapport annuel, les commentaires de la direction n'avaient pas été reçus.

## RÉALISATION EN TEMPS OPPORTUN DES TRAVAUX

Le bitume est utilisé pour fabriquer les enrobés préparés en usine et posés à chaud pour l'asphaltage des routes. Un enrobé est un mélange uniforme composé d'environ 95 % de granulats et 5 % de bitume. Le bitume confère à l'enrobé sa flexibilité et sa capacité à résister aux dégradations causées par le trafic et le climat. Par exemple, en été, le bitume doit demeurer suffisamment rigide afin d'éviter le phénomène d'orniérage (traces creusées dans la chaussée) attribué aux passages des véhicules. En hiver, il doit conserver une certaine élasticité pour éviter les fissurations.

Les conditions météorologiques présentes durant la pose de l'enrobé bitumineux sont des facteurs environnementaux qui influent directement sur la pérennité et le comportement de la chaussée. Plus précisément, durant la pose des enrobés, la température ambiante et le vent (taux de refroidissement) ont une grande influence sur la température des enrobés et, par le fait même, sur le taux de compactage (mesure de densité). Ainsi, la mise en place d'enrobés par temps froid s'avère risquée relativement à la qualité et à la durabilité des ouvrages en fonction de certains paramètres techniques tels que le type de mélange, l'épaisseur et la température initiale des enrobés. À cet égard, les enrobés moins bien compactés sont sujets à l'infiltration d'eau et se dégradent plus rapidement. Ajoutons également que la mise en place d'un enrobé sur une surface granulaire gelée augmente les risques de décollement de l'enrobé (pelade) et peut entraîner une fatigue prématurée du revêtement (fissuration) à la suite du dégel de la chaussée.

Durant la construction d'une chaussée, les surveillants de chantier doivent consigner minimalement dans leurs notes de chantier les informations météorologiques suivantes :

- description des conditions météorologiques présentes et leur influence sur les travaux ;
- nombre total de journées de construction et nombre total d'heures perdues en raison des conditions météorologiques ;
- températures moyennes minimales et maximales pour chaque jour de construction ;
- précipitations quotidiennes (pluie ou neige).

Pour prévenir la détérioration prématurée des chaussées attribuée aux facteurs météorologiques, le MTQ recommande que les municipalités respectent certaines dates butoirs pour la pose des enrobés bitumineux. Pour la région de Gatineau, les dates butoirs pour la pose des enrobés bitumineux sont :

- le 5 octobre pour une épaisseur de pose inférieure à 50 mm ;
- le 9 novembre pour une épaisseur de pose supérieure ou égale à 50 mm.

En dépit des dates butoirs, lorsque les températures ambiantes ne permettent pas la pose d'un enrobé qui résistera à l'épreuve du temps, le report de la mise en place de la couche de roulement (couche de surface) au printemps suivant peut s'avérer avantageux. Dans ce cas, il faut s'assurer que l'épaisseur requise de la couche de surface est faible et que l'enrobé plus épais de la couche de base peut servir de couche de roulement durant l'hiver en question. Au contraire, des conditions météorologiques favorables prévalant au moment de la pose de l'enrobé doivent être considérées si elles permettent la poursuite des travaux.

Nous avons observé que les dates recommandées par le MTQ ne correspondent pas à la date butoir indiquée dans le devis (cahier des charges) de la Ville de Gatineau (daté de janvier 2017) pour la pose d'enrobés bitumineux à chaud. Ce devis stipule que la date du 15 novembre doit être respectée, peu importe l'épaisseur de la couche. De plus, selon le MTQ, la pose d'enrobés en période froide (température ambiante inférieure à 10 °C) est délicate et peut conduire à une dégradation prématurée du revêtement. Le devis de la Ville de Gatineau mentionne quant à lui que la température de la surface à couvrir doit être d'au moins 4 °C avec tendance à la hausse. Lorsque la température de la surface descend à moins de 7 °C, aucune couche d'usure dont l'épaisseur est inférieure à 45 mm ne doit être posée sans une permission écrite des professionnels de la Ville.

Nous avons de plus examiné les données fournies par le Service des infrastructures concernant des projets en chaussées réalisés entre 2013 et 2017. Pour l'ensemble des projets, nous avons dénombré 361 segments de rue provenant de mémos de laboratoires chargés de la surveillance de la mise en place des matériaux concernant la pose d'asphalte. Parmi ceux-ci, nous avons relevé plusieurs projets dont la date de pose des enrobés ne respectait pas les dates butoirs recommandées par le MTQ et le devis de la Ville. En analysant ces données, on constate en effet que plusieurs travaux ont été réalisés en octobre et en novembre, probablement en raison de conditions météorologiques favorables, pour des épaisseurs d'enrobés (couche de roulement) variant entre 30 et 40 mm.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### **AOR1803-02**

Réévaluer les exigences du devis technique de la Ville en relation avec les contraintes de dates et de températures de pose du cahier des charges du MTQ.

### **AOR1803-03**

Mettre à jour le devis technique de la Ville et l'appliquer pendant les travaux de construction afin qu'il respecte les recommandations du MTQ en matière de dates butoirs pour la pose des enrobés bitumineux.

Au moment de l'impression du rapport annuel, les commentaires de la direction n'avaient pas été reçus.

## **SURVEILLANCE ADÉQUATE DES TRAVAUX DE CONSTRUCTION DES CHAUSSÉES**

La surveillance des travaux en chaussées par les firmes de génie-conseil demeure une pratique répandue au Québec. Cette surveillance doit permettre aux donneurs d'ouvrages publics de s'assurer que les travaux de construction sont conformes aux objectifs, aux plans et devis, aux budgets alloués, aux modalités des contrats et au calendrier de réalisation. En effet, il n'est pas toujours possible d'évaluer la conformité et la qualité des travaux une fois que les projets de réhabilitation ou de construction de chaussées sont terminés. Il revient donc au surveillant de chantier de s'assurer de la qualité et de la conformité des matériaux et des travaux en cours de réalisation sur les chantiers routiers.

Les ingénieurs des firmes de génie-conseil chargés de la surveillance des travaux détiennent une grande capacité d'influence sur le déroulement des chantiers puisque la qualité des travaux et la quantité des matériaux utilisés dépendent de leur attestation. La participation des techniciens municipaux aux visites et aux réunions de chantier est cependant une étape fondamentale pour s'assurer que le processus de surveillance des travaux est adéquat. Lors des visites et des réunions de chantier, les fonctionnaires municipaux peuvent ainsi échanger avec le personnel des firmes de génie-conseil chargées de la surveillance et les entrepreneurs chargés des travaux pour ainsi faire un suivi efficace et opportun des défaillances soulevées qui doivent être corrigées en cours de projet. La fréquence des réunions et des visites de chantier de même que leur documentation demeurent donc des exigences clés afin de s'assurer que le suivi des travaux est efficace.

Dans le cadre de cet audit, nous avons observé que la fonction de surveillance en résidence des travaux pour les projets de construction ou de réhabilitation de chaussées est totalement impartie et confiée aux firmes de génie-conseil et que la Ville confie systématiquement des mandats à des firmes de laboratoire pour assurer le contrôle qualitatif des matériaux pendant l'exécution des travaux. Bien que la Ville de Gatineau fasse un suivi auprès du personnel des firmes de génie-conseil afin de s'assurer du caractère approprié des activités de surveillance des travaux, celui-ci pourrait être amélioré. Ainsi, les techniciens en génie civil de la Ville qui participent aux réunions et aux visites de chantier devraient utiliser des listes de contrôle portant notamment sur :

- le suivi des défaillances observées et relevées lors des visites et des réunions de chantier;
- la fréquence nécessaire des visites et des réunions afin d'effectuer un suivi adéquat et opportun conformément aux spécifications destinées aux projets de travaux en chaussées;
- les informations à partager et le compte-rendu des visites et des réunions de chantier;
- l'assurance du respect des tonnages à poser et les taux de pose.

L'absence de listes de contrôle adéquates peut entraîner l'émission d'avenants, des mauvais travaux, des extras injustifiés, etc. À titre d'exemple, le simple fait d'omettre la pose d'un liant d'accrochage ou de l'appliquer sur une surface humide durant les travaux peut réduire jusqu'à 10 ans la durée de vie d'une chaussée. De telles omissions ou défaillances sont indétectables si une surveillance adéquate des chantiers n'est pas effectuée en temps opportun.

### **RECOMMANDATION À LA DIRECTION**

#### **AOR1803-04**

Mettre en place des procédures et des listes de contrôle adéquates de surveillance des travaux en chaussées afin d'encadrer le personnel de la Ville pendant les visites et les réunions de chantier.

Au moment de l'impression du rapport annuel, les commentaires de la direction n'avaient pas été reçus.

## **PRIORISATION DES TRAVAUX DE RÉHABILITATION DES CHAUSSÉES AVANT DE RECOURIR À DES TRAVAUX DE RECONSTRUCTION COMPLÈTE**

Pour une ville, la gestion d'un réseau routier consiste notamment à utiliser à bon escient les fonds publics et à s'assurer que les routes sont sécuritaires, aisément praticables, construites et entretenues à un coût raisonnable. La gestion de la pérennité des chaussées doit permettre : de comparer les choix d'investissements à l'échelle de l'ensemble du réseau routier et de chacun des projets sur ce réseau; de coordonner les activités de conception, de construction, d'entretien et d'évaluation de l'état en faisant un usage efficace des pratiques et des connaissances acquises.

Un processus de gestion englobe donc un vaste éventail d'activités, au niveau « réseau » (la programmation, la planification et la budgétisation) et au niveau « projet » (la conception, la construction et l'entretien ou la réhabilitation). La gestion des chaussées consiste donc à choisir adéquatement les interventions en travaux requises sur le réseau et à coordonner les activités nécessaires de façon efficace et économique. De plus, la gestion et la planification globales requises au niveau du réseau routier doivent tenir compte d'une série de facteurs périphériques, dont les travaux associés aux réseaux souterrains sous les chaussées, les besoins d'augmentation de capacité véhiculaire, les niveaux de service souhaités, le financement disponible en fonction des budgets requis pour les niveaux de service souhaités, etc.

Un système de gestion des chaussées efficace permet, à partir d'évaluations périodiques de l'état de dégradation du réseau (campagnes d'auscultation), de prédire son état futur et d'établir les priorités d'interventions. Ce système est un outil de travail qui permet aussi de diffuser les informations ciblées contenues dans les bases de données aux parties prenantes (gestionnaires, élus, citoyens et compagnies d'utilité publique).

En matière de gestion des actifs routiers, l'un des principaux besoins des villes consiste à implanter un système de gestion des chaussées afin d'établir et de mesurer des indices de rendement clés. Parmi les différents indicateurs possibles, l'indice PCI (*Pavement Condition Index*) défini par la norme ASTM D-6433 (*Standard Practice for Pavement Condition Surveys*) permet une évaluation rapide de l'état de la surface routière. Il s'agit d'une méthode largement reconnue et employée au Canada. Son utilisation est aussi recommandée dans le plus récent *Guide d'élaboration d'un plan d'intervention pour le renouvellement des conduites d'eau potable, d'égouts et des chaussées* du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH).

L'indice PCI d'un segment est constitué de la moyenne de huit types de défauts de surface (fissuration, orniérage, nid de poule, déformation, etc.) produite aux dix ou quinze mètres. Une moyenne globale pour l'ensemble du segment est par la suite calculée. La détermination des types d'intervention d'entretien en fonction de l'indice PCI est très utile pour évaluer les besoins de l'ensemble du réseau et, éventuellement, aider à établir l'ordre de priorité des travaux. En revanche, le choix final du type de travaux à réaliser doit être fait par l'ingénieur responsable du projet en fonction des résultats des analyses d'avant-projet.

Cette méthode de mesure est employée à la Ville de Gatineau. Elle permet à la Ville de visualiser l'état global de ses routes à l'échelle du réseau, de sélectionner les types d'intervention d'entretien possibles en fonction des indices PCI et d'estimer les coûts des scénarios d'investissements. Le PCI s'exprime selon une échelle de 0 (très mauvais état) à 100 (très bon état).

Le tableau suivant, provenant de la stratégie de maintien de la Ville proposée par le Service des infrastructures en 2015, résume les types d'intervention d'entretien possibles des chaussées en fonction des indices PCI. Le tableau démontre aussi l'impact des types d'intervention sur la durée de vie des

chaussées. Par exemple, des travaux curatifs (réfection complète d'une structure) ou correctifs (réfection partielle d'une structure) entraîneront des coûts de travaux élevés au m<sup>2</sup>, mais amélioreront de façon importante la durée de vie des chaussées. À l'inverse, des interventions de type préventif (scellement des fissures ou rapiéçage) sont beaucoup moins onéreuses, mais n'augmentent pas substantiellement la durée de vie des chaussées.

	<b>CURATIF</b>	<b>CORRECTIF</b>	<b>PRÉVENTIF</b>	<b>PRÉVENTIF</b>	<b>PRÉVENTIF</b>
<b>INTERVENTION</b>	<b>Réfection complète de la structure et repavage</b>	<b>Réfection partielle de la structure et repavage</b>	<b>Travaux au niveau du pavage : revêtement mince ou ultra mince, scellant, etc.</b>	<b>Rapiéçage Scellement de fissures</b>	<b>Scellement de fissures</b>
<b>COÛT (VARIABLE SELON HIÉRARCHIE)</b>	De 100 à 150 \$/m <sup>2</sup>	De 60 à 90 \$/m <sup>2</sup>	De 25 à 50 \$/m <sup>2</sup>	De 3 \$/m linéaire à 70 \$/m <sup>2</sup>	3 \$/m linéaire
<b>DURÉE DE VIE</b>	De 25 à 35 ans	De 10 à 20 ans	De 5 à 15 ans	De 5 à 10 ans	De 5 à 10 ans
<b>INTERVENTIONS ACTUELLES</b>	X	X <sup>1</sup>	Rarement	X	X
<b>PCI</b>	De 0 à 30	De 31 à 55	De 56 à 70	De 71 à 85	De 86 à 100

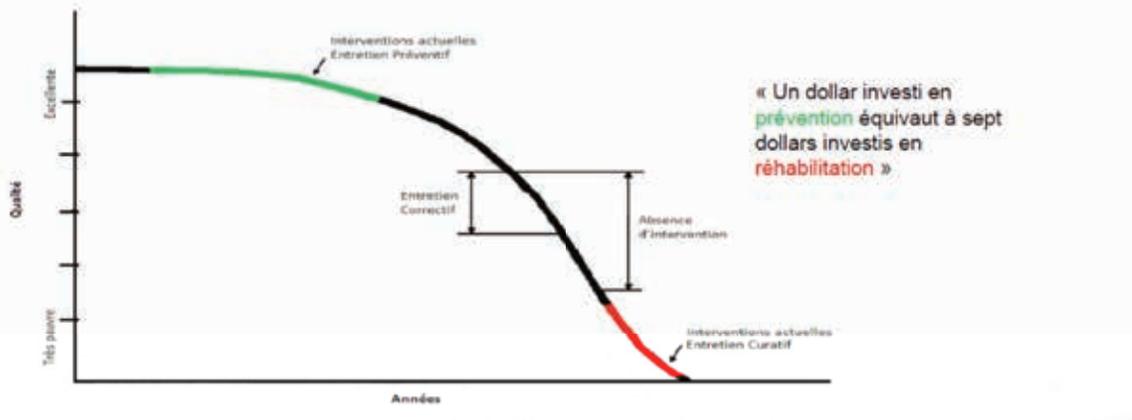
En vue de planifier les travaux en chaussées, nous avons observé que la Ville de Gatineau acquiert des données d'inventaire du réseau routier de façon adéquate, ce qui permet d'établir l'état de ses chaussées pour y attribuer un indice PCI par tronçon de son réseau routier.

Dans le cadre de cet audit, nous avons analysé les données résultant de travaux en chaussées réalisés afin de vérifier si la Ville de Gatineau entreprend des travaux sur son réseau selon le bon indice PCI. Nous n'avons pas recueilli de données concernant la catégorie « entretien correctif » (réfection partielle de la structure et repavage) qui se situe dans la classe PCI comprise entre 31 et 55, comme stipulé dans la stratégie de maintien de la Ville. En effet, le Service des infrastructures ne réalise pas ce type d'entretien sur son réseau en raison de l'inexistence de campagnes de relevés de capacité structurale permettant de cerner les structures de chaussée qui ont une faiblesse au niveau supérieur et dont la capacité portante de la fondation inférieure est adéquate. Ce type d'entretien, au même titre que l'entretien préventif, peut contribuer grandement à prolonger la durée de vie des chaussées et à diminuer substantiellement l'apparition de nids de poule.

Le Service des infrastructures nous a transmis le schéma suivant qui permet de visualiser l'absence d'interventions de la Ville en matière d'entretien correctif des chaussées selon la durée de vie de son réseau routier.

<sup>1</sup> Travaux habituellement réalisés par le Service des travaux publics.

## Cycle de vie



Le tableau suivant résume notre analyse pour les années 2016 et 2017.

INTERVENTIONS D'ENTRETIEN – PLANIFICATION SELON LA CLASSE DE PCI				
TYPE DE TRAVAUX	Dans la classe de PCI		Hors classe de PCI	
	Longueur (m)	%	Longueur (m)	%
<b>P</b>	16 841	27,6	9 276	15,2
<b>RCC</b>	5 783	9,5	6 401	10,5
<b>RFM</b>	17 338	28,5	5 283	8,7
<b>TOTAL</b>	39 962	65,6	20 960	34,4

Notes :

- P : Repavage (réfection - classe de PCI comprise entre 0 et 55)
- RCC : Reconstruction complète (classe de PCI comprise entre 0 et 30)
- RFM : Réfection majeure (classe de PCI comprise entre 0 et 30)

(Source : Analyse du BVG – Travaux réalisés en chaussées 2016-2017 / Classes PCI)

Nous pouvons constater que dans l'ensemble des interventions en chaussées effectuées en 2016 et 2017, 34,4 % des travaux effectués ont été réalisés sur chaussées hors classe PCI. En conséquence, les types d'intervention d'entretien réalisés ne respectent pas toujours le niveau de dégradation des chaussées, affectant ainsi la durabilité des travaux et les investissements requis.

Selon le Service des infrastructures, cette proportion de travaux effectués hors classe PCI s'expliquerait en partie par des interventions de la Ville sur les réseaux souterrains (conduites d'eau potable, d'eau pluviale et d'eaux usées) situés sous le réseau routier. Afin d'accéder aux réseaux souterrains, la Ville doit réaliser des travaux d'excavation dans l'emprise des chaussées, sans nécessairement tenir compte de l'état des chaussées.

Il est reconnu que les interventions sur les réseaux d'infrastructures routières et souterraines doivent être planifiées dans leur ensemble. Cette planification à long terme a pour objectif de dresser un portrait complet de tous les réseaux souterrains et de surface appartenant à la Ville afin d'optimiser et de coordonner toutes les interventions requises. Une telle planification permet ainsi d'intervenir à des stades de dégradation moins avancés ou à des moments plus opportuns, selon l'état de l'ensemble des infrastructures, afin d'optimiser les investissements.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AOR1803-05

Réviser les processus de gestion des chaussées afin de s'assurer que les types de travaux nécessaires visant la réhabilitation des chaussées soient planifiés et réalisés dans la mesure du possible selon les bons indices PCI et au moment opportun.

### AOR1803-06

Implanter un processus de réalisation de campagnes de relevés de capacité structurale sur le réseau de la Ville afin de programmer annuellement les travaux d'entretien correctif qui sont requis.

Au moment de l'impression du rapport annuel, les commentaires de la direction n'avaient pas été reçus.

## FORMATION CONTINUE DES INGÉNIEURS ET DES TECHNICIENS EN GÉNIE ROUTIER

L'ingénierie des chaussées comprend l'application des principes scientifiques à la conception, à la construction, à l'entretien et à la gestion des structures des chaussées. Elle fait appel à la connaissance de la géologie, des matériaux, du climat, du trafic, de l'économie, des politiques et de la modélisation. Ce domaine comprend également l'application des principes relatifs à la mécanique des chaussées, aux prévisions du comportement, des paramètres économiques et de la sécurité des chaussées.

Au Canada, tous les programmes en génie de premier cycle universitaire font l'objet d'une attestation du Bureau canadien d'agrément des programmes de génie (BCAPG). Au Québec, seulement six établissements d'enseignement universitaire sont reconnus pour offrir la formation en génie civil. En ce qui concerne plus spécifiquement les cours de formation en génie routier, ceux-ci ne composent plus qu'environ 8 % des crédits des programmes de génie civil pris dans leur ensemble. De plus, la vaste majorité des cours en génie routier sont offerts de manière facultative et seulement trois universités font de la formation en génie routier une matière obligatoire dans le parcours de tronc commun des futurs ingénieurs civils.

La majorité des universités offrent de la formation continue dans différents secteurs disciplinaires de l'ingénierie. Cependant, tous les secteurs de spécialisation du génie ne sont pas visés également par la formation continue. Ainsi, quatre établissements universitaires offrent une formule de formation continue en génie routier qui leur est propre. Par ailleurs, l'Association québécoise des transports (AQTR) et le Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU) offrent de la formation continue en génie routier.

Un programme de formation continue conçu en fonction de l'expertise requise pour réaliser les projets de génie routier et destiné aux ingénieurs et techniciens municipaux permet à ceux-ci de perfectionner leurs aptitudes et leurs connaissances et d'être informés des plus récentes avancées techniques dans leur champ disciplinaire.

Dans le cadre de cet audit, nous avons constaté que les ingénieurs de la Ville suivent des formations annuellement, selon le nombre d'heures de formation requis par leur ordre professionnel. Cependant, il semble que les formations suivies, tant par les ingénieurs que les techniciens, ne sont pas choisies selon une évaluation de l'ensemble des besoins en formation du personnel et tiennent compte des choix offerts par les établissements d'enseignement situés principalement dans les grands centres du Québec. Les employés rencontrés du Service des infrastructures nous ont également indiqué qu'ils ont une certaine méconnaissance des plus récentes avancées techniques en génie routier.

Considérant l'ampleur des activités de conception, de planification et de gestion de projets des travaux de voirie municipale afin d'assurer la pérennité des chaussées, la planification de la formation continue pour les ingénieurs et techniciens de la Ville devrait être améliorée dans les domaines suivants :

- apprentissage des plus récentes avancées techniques dans le domaine du génie routier;
- développement d'habiletés à questionner les firmes externes sur la préparation des plans et devis;
- habileté à déceler des erreurs de conception par les firmes externes, en particulier dans le cas des projets complexes.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION

### **AOR1803-07**

Élaborer et mettre en place un programme de formation continue destiné à tous les ingénieurs et techniciens en génie routier. Ce programme devra :

- refléter les besoins en matière d'expertise interne à développer, de planification et de réalisation de projets routiers;
- être arrimé à l'analyse coûts-avantages réalisée en vue d'évaluer si la Ville compte rapatrier à l'interne la conception des chaussées et la réalisation de plans et devis pour une portion des projets (voir la recommandation AOR1802-01).

Au moment de l'impression du rapport annuel, les commentaires de la direction n'avaient pas été reçus.

## CONCLUSION

Cet audit avait pour objectif de déterminer si la Ville de Gatineau a consenti des ressources suffisantes et adéquates à la planification et à la gestion des travaux de réhabilitation, de reconstruction et de construction de chaussées selon les priorités, et en temps opportun, afin d'en assurer la pérennité. Nos travaux nous ont permis de déterminer les enjeux les plus à risque qui ont fait l'objet d'un examen :

- conception et réalisation des plans et devis;
- réalisation en temps opportun des travaux en chaussées;
- surveillance adéquate des travaux de construction des chaussées;
- priorisation des travaux de réhabilitation des chaussées avant de recourir à des travaux de reconstruction complète;
- formation continue des ingénieurs et des techniciens en génie routier.

Pour réaliser le volet conception/construction de la gestion de la pérennité des chaussées, il est primordial que la Ville dispose des meilleures lignes directrices et outils de planification, campés sur les normes provinciales, pour que les travaux soient effectués en fonction des conditions climatiques favorables et de l'état du réseau, ce qui lui permettra de bien sélectionner les types de travaux et les projets prioritaires.

Le développement d'une expertise à l'interne, pour une portion raisonnable des projets, pourrait également permettre à la Ville d'économiser sur les coûts des projets planifiés; de développer des habiletés à questionner les firmes externes sur leurs plans et devis; de déceler des erreurs de conception, en particulier dans le cas de projets complexes. Cette expertise interne doit également être mise à jour de façon continue, eu égard au développement constant des avancées techniques en matière d'ingénierie des chaussées et considérant qu'une offre de formation continue adéquate est actuellement offerte à tous les fonctionnaires municipaux œuvrant dans ce domaine.

L'importance des contrats accordés aux firmes externes, dans le contexte où la Ville de Gatineau demeure vulnérable sur le plan de l'expertise, soulève finalement des préoccupations quant à la capacité de la Ville à encadrer adéquatement ces firmes. En effet, les contrôles de suivi des activités de surveillance des chantiers par les firmes de génie-conseil sont incomplets. Ainsi, les techniciens de la Ville ne disposent pas d'outils suffisants pour pouvoir réaliser leur travail de surveillance sur les chantiers.

Les recommandations présentées dans ce rapport visaient à apporter certaines améliorations au volet conception/construction de la gestion de la pérennité des chaussées. D'autres volets de la gestion de la pérennité des chaussées seront examinés au cours des années futures.

## CRITÈRES

Nous avons élaboré nos critères en nous inspirant principalement des bonnes pratiques recensées dans le milieu municipal au Québec, au gouvernement du Québec et dans les associations et organisations professionnelles reconnues.

- **Critère 1 :** La Ville s'assure que des membres de son personnel ingénieur réalisent, en partie, la conception des plans et devis des projets en chaussées.
- **Critère 2 :** La Ville s'assure que les travaux en chaussées se réalisent en temps opportun et dans des conditions météorologiques favorables.
- **Critère 3 :** La Ville s'assure qu'une surveillance adéquate des travaux de construction des chaussées par des entrepreneurs est effectuée en temps opportun.
- **Critère 4 :** La Ville s'assure que tous les travaux nécessaires visant la réhabilitation des chaussées (renforcement, surfacage et entretien préventif) sont planifiés et réalisés selon les priorités et au moment opportun, et ce, avant de recourir à des travaux de reconstruction complète des chaussées.
- **Critère 5 :** La Ville s'assure que ses ingénieurs ont les connaissances suffisantes, reçoivent des formations continues appropriées en conception et gestion des chaussées municipales et participent aux études pertinentes d'entités extérieures en tant que partenaires (CERIU, CNRC, chaires de recherches universitaires ou autres).



## 2.3 CYBERSÉCURITÉ

### MISE EN CONTEXTE

Le développement rapide des technologies de l'information (TI) au cours des dernières décennies a radicalement transformé la façon dont les organisations et les municipalités, telles que la Ville de Gatineau, mènent leurs activités. Les municipalités saisissent de plus en plus les occasions offertes par les progrès des télécommunications pour renforcer l'économie locale et rendre la vie plus sécuritaire, plus facile et plus productive dans un contexte de « ville intelligente ». La dépendance accrue aux cybertechnologies rend toutefois les municipalités plus vulnérables aux cyberattaques, qui peuvent avoir une incidence entre autres sur la santé, la sécurité et la prospérité économique de leurs citoyens.

Les systèmes informatiques des gouvernements à tous les paliers sont devenus une cible attrayante pour les attaques malveillantes de criminels de toute provenance. Ces criminels utilisent Internet pour voler les informations sensibles des organisations et des informations privées de personnes transigeant avec ces organisations. Ces cyberattaques sont de moins en moins coûteuses et sont faciles à effectuer, efficaces et à faible risque de répercussion négative pour ces criminels, et sont perpétrées au moyen d'un ensemble d'outils et de techniques en constante évolution.

La Mutuelle des municipalités du Québec, qui offre aux municipalités du Québec une assurance tournée vers les besoins particuliers du monde municipal, a répertorié neuf cas de cyberattaques déclarés par ses membres entre 2012 et 2018, signe que ces événements ne sont pas des cas isolés, car les cyberattaques ne sont pas toutes signalées.

Dans son évaluation des cybermenaces nationales de 2018, le Centre canadien pour la cybersécurité donne un aperçu de l'environnement de cybermenaces auquel font face le Canada et la population canadienne et fait directement référence aux compromissions de rançongiciel au niveau du gouvernement municipal.

En avril 2018, 11 serveurs d'une municipalité de l'Ontario ont été compromis lors d'une attaque par rançongiciel menée par des auteurs de cybermenace. Le maliciel de chiffrement utilisé par ces derniers empêchait les employés de cette municipalité d'accéder aux données municipales, minant ainsi la capacité des autorités locales à procéder à leurs activités. Les auteurs de cette cybermenace ont demandé 11 bitcoins (144 000 \$ à l'époque) pour déverrouiller les serveurs. Après sept semaines de consultations et de négociations, les autorités municipales ont versé trois bitcoins (l'équivalent de 34 950 \$) aux auteurs afin de regagner accès à quatre serveurs contenant les données les plus importantes. Quoiqu'aucune information personnelle n'ait été compromise lors de l'incident, le coût en perte de productivité et en atteinte à la réputation n'était pas négligeable et nous rappelle l'importance de mettre en place un programme de cybersécurité efficace.

De plus, dans la poursuite de leurs efforts de modernisation et d'efficacité, les fournisseurs d'infrastructures essentielles comme les municipalités continuent d'automatiser leurs processus et de connecter les dispositifs de TI et de technologies opérationnelles (TO) à Internet, tels les automates qui gèrent les usines de traitement d'eau. Bien que la connexion à Internet des produits de TO comporte plusieurs avantages, notamment la gestion à distance, elle peut également exposer les infrastructures essentielles à des cybermenaces.

La cybersécurité consiste à atténuer ces menaces et à renforcer la sécurité des systèmes informatiques et des informations sensibles pour diminuer leur vulnérabilité aux cyberattaques.

## **OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT**

Notre audit visait à s'assurer que les ressources consenties à la cybersécurité sont investies dans un contexte d'économie, d'efficacité et d'efficacité, tout en respectant les bonnes pratiques de gestion dans ce domaine, et que les contrôles mis en place permettent de gérer adéquatement les cyber-risques et d'assurer une sécurité logique des informations critiques détenues par la Ville de Gatineau afin d'en limiter les risques de perte de confidentialité, de vol ou d'accès non autorisé.

Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre le 1<sup>er</sup> avril 2018 et le 31 janvier 2019; cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en mars 2019.

## **MÉTHODOLOGIE**

La méthodologie utilisée pour l'audit de l'optimisation des ressources sur la cybersécurité comprenait les éléments suivants :

- étude préliminaire en vue de cerner les principaux risques;
- étude du cadre législatif et des meilleures pratiques de cybersécurité applicables à la Ville de Gatineau;
- revue des politiques, procédures, plans, évaluations et autres documents disponibles en lien avec la cybersécurité;
- entrevues avec la directrice générale, certains directeurs de services, des chefs de division du Service de l'informatique et plusieurs employés liés aux processus et contrôles en cybersécurité;
- revue de la configuration de certains outils liés à la cybersécurité;
- diverses procédures et divers tests de contrôle de cybersécurité liés aux serveurs, aux postes de travail et à certains systèmes jugés particulièrement critiques.

## **RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION**

Notre audit a cerné certains domaines pour lesquels les pratiques et processus de contrôle pourraient être améliorés, donnant lieu à huit recommandations. Ces recommandations ont été soumises à la direction, qui les a reçues favorablement et pour lesquelles des plans d'action sont en cours d'élaboration.

## **CONCLUSION**

La cybersécurité est un domaine complexe qui demande des investissements constants pour rester à l'affût et atténuer les cybermenaces qui sont en constante évolution. Les cyberattaques sont de plus en plus complexes et de moins en moins coûteuses à lancer, obligeant les organisations à constamment améliorer leurs cyberdéfenses. Il est clair par nos entrevues avec la direction que la Ville prend ces cybermenaces au sérieux et veut les gérer adéquatement.

La Ville de Gatineau a de grandes ambitions de mettre en place le concept de ville intelligente, concept qui met les technologies et les données numériques à l'avant-plan. De ce fait, un programme de cybersécurité est un élément crucial et un prérequis au concept de ville intelligente pour assurer la confidentialité, l'intégrité et/ou la disponibilité des données numériques.



# 3

## CONFORMITÉ

**3.1 Conformité à l'article 107.9 de la LCV**

**3.2 Gestion des remboursements de dépenses des employés municipaux**

**3.3 Utilisation des cartes de crédit corporatives**





## 3.1 CONFORMITÉ À L'ARTICLE 107.9 DE LA LCV

### MISE EN CONTEXTE

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

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

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

Conformément à cet article, nous avons demandé en novembre 2018 au Service des finances de la Ville de nous fournir une liste de tous les organismes qui ont reçu en 2017 une subvention annuelle de 100 000 \$ et plus.

En décembre 2018, chaque organisme a reçu une lettre de la vérificatrice générale demandant de mettre à jour leur dossier respectif et de nous faire parvenir une copie de leurs états financiers du dernier exercice complété, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de toutes constatations importantes découlant de l'audit adressées au conseil d'administration de l'organisme.

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

Le terme « subvention » a été interprété de manière à inclure toute forme d'aide non assortie d'une contrepartie en biens ou en services de la part de l'organisme bénéficiaire. De plus, les services rendus par la Ville à certains organismes à titre gracieux n'ont pas été considérés comme étant des subventions reçues aux fins de l'article 107.9 de la LCV.

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

## **OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT**

### **OBJECTIF**

Notre travail d'audit a consisté à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à la vérification de ses états financiers et la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme.

### **PROCÉDURES EFFECTUÉES**

Nous avons obtenu du Service des finances de la Ville une liste des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de subventions au cours de l'année 2017. À partir de cette liste, nous avons procédé à des demandes d'information afin d'obtenir une copie des états financiers et du rapport de l'auditeur indépendant les plus récents pour les périodes se terminant en 2017 ou en 2018, selon la date de fin d'exercice financier des organismes, ainsi que de toute communication de constatations importantes découlant de l'audit. Les dates de fins d'exercice visées par les procédures effectuées sont indiquées à la section « Organismes visés ».

Pour l'ensemble des organismes visés, nous nous sommes assurés que ceux-ci se sont conformés à l'article 107.9 de la LCV.

## ORGANISMES VISÉS

Nous avons recensé 18 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2017. Le montant total versé par la Ville à ces organismes s'élève à environ 6,4 millions de dollars.

Les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV et leur date de fin d'exercice financier respective sont les suivants :

- Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau – 31 décembre 2017
- Association touristique de l'Outaouais (L) – 31 mars 2018
- Carrefour Culturel ESTacade – 31 mars 2018
- Centre Mechtilde (Le) – 31 mars 2018
- Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau – 31 mars 2018
- Conseil de développement du sport de Gatineau – 31 décembre 2017
- Festival de montgolfières de Gatineau Inc. – 31 décembre 2017
- Fondation de l'Université du Québec en Outaouais – 31 mai 2018
- Grands Feux du Casino du Lac-Leamy (Les) – 31 décembre 2017
- Habitations de l'Outaouais métropolitain – 31 décembre 2017
- Habitations des Rivières de l'Outaouais – 31 décembre 2017
- Logements de l'Outaouais Inc. – 31 décembre 2017
- Mosaïcultures internationales de Montréal – 31 décembre 2017
- Office municipal d'habitation de Gatineau (L) – 31 décembre 2017
- Orchestre symphonique de Gatineau (L) – 30 juin 2018
- Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais – 31 décembre 2017
- Unigym Gatineau – 31 août 2018
- Vision Centre-Ville de Gatineau – 31 décembre 2017

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

Cinq organismes ont transmis à la vérificatrice générale une copie de la communication de constatations importantes découlant de l'audit reçue de leur auditeur indépendant. Trois de ces organismes ont reçu des recommandations qui n'avaient pas d'impact significatif sur les subventions octroyées par la Ville. La lettre de recommandation des auditeurs indépendants des deux autres organismes faisait état de lacunes importantes au niveau de la gouvernance ainsi que de déficiences telles que le manque de ségrégation des tâches et une documentation des procès-verbaux inadéquate. Ces défaillances, bien qu'elles ne soient pas concluantes en elles-mêmes, peuvent laisser planer un doute sur la gestion adéquate des fonds octroyés par la Ville. À la suite de l'étude des documents remis par les auditeurs indépendants respectifs des organismes et conformément à l'article 107.9 de la LCV qui permet à la vérificatrice générale d'effectuer les procédures additionnelles qu'elle juge nécessaires, le Bureau de la vérificatrice générale étudie actuellement la nécessité d'effectuer des procédures plus approfondies.

L'auditrice indépendante d'un des organismes a soulevé un doute quant à la continuité d'exploitation de l'entité. La direction de l'organisme, en raison de difficultés financières, a utilisé des apports liés à des activités prévues pour l'année subséquente afin de payer des dépenses d'exploitation dans l'année en cours et pallier le manque de trésorerie. L'auditrice indépendante a jugé approprié que l'hypothèse de la continuité d'exploitation soit utilisée pour la préparation des états financiers de l'organisme compte tenu des plans d'action qui ont été mis en place par la direction.

L'analyse des états financiers des entités subventionnées par la Ville nous a permis de constater que trois organismes, l'Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau, le Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais ainsi que Vision Centre-Ville de Gatineau, ont une forte dépendance économique à la Ville puisque la majorité de leurs revenus proviennent de subventions municipales. Dans le cas où ces organismes ne bénéficieraient pas de ces subventions, ils pourraient avoir de la difficulté à poursuivre leurs activités. La dépendance économique a été divulguée uniquement dans les états financiers audités des deux derniers organismes.

Finalement, trois organismes, le Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau, Logements de l'Outaouais Inc. et Unigym Gatineau, profitent de gratuités offertes par la Ville. Le premier organisme se voit fournir des locaux gratuitement, le deuxième organisme a signé un bail emphytéotique avec la Ville pour un terrain moyennant un loyer annuel d'un dollar et, finalement, la Ville a assumé la majorité des coûts de loyer et d'électricité du dernier organisme.

## **CONCLUSION**

Nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats pour fonder raisonnablement nos conclusions.

En regard des objectifs poursuivis, nous pouvons conclure que les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV respectent les termes dudit article quant à l'audit de leurs états financiers et la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme par leur auditeur indépendant respectif.



## 3.2 GESTION DES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES DES EMPLOYÉS MUNICIPAUX

### MISE EN CONTEXTE

La gestion des remboursements de dépenses aux employés de la Ville de Gatineau est encadrée par la politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, la directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*, la directive municipale D-SF-12, *Approbation des dépenses par le directeur des frais de congrès, colloques, représentation, déplacement, formation ainsi qu'une cotisation de nature professionnelle pour les employés de la Ville de Gatineau* et la directive municipale D-SF-17, *Dépenses admissibles et non admissibles à un remboursement*. De plus, certains remboursements de dépenses sont prévus dans les différentes conventions collectives et autres documents régissant les conditions de travail de divers groupes d'employés de la Ville de Gatineau.

Les remboursements de dépenses se font par chèque au nom de l'employé de la Ville. En 2017, 2 062 pièces de comptes à payer s'élevant à environ 511 000 \$ ont appuyé les remboursements de dépenses relatives aux objets de dépenses suivants :

- Congrès et colloques;
- Frais de représentation et de rencontre;
- Frais de kilométrage et de déplacement;
- Autres services professionnels et administratifs;
- Formation;
- Cotisations.

Des avances ont également été payées à des employés de la Ville par l'entremise de petites caisses pour les mêmes objets de dépenses. Les pièces de comptes à payer correspondantes enregistrées dans les livres de la Ville pour 2017, au nombre de 262, s'élevaient à environ 103 000 \$.

Les factures originales et les documents justifiant les dépenses doivent être joints aux pièces de comptes à payer, y compris les formulaires relatifs aux frais de déplacement, de séjour et de représentation dûment approuvés indiquant tous les frais relatifs à une même activité afin d'être remboursés aux employés de la Ville. Selon la procédure municipale PR 012, Petite caisse, certaines avances ne peuvent être payées, entre autres, pour des dépenses de salaires, des cotisations annuelles et des inscriptions et avances de voyage pour des cours, des congrès, des journées de formation et des colloques.

## OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de conformité sur la gestion des remboursements de dépenses. Nous avons réalisé cette mission conformément aux normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

L'objectif de l'audit était de s'assurer que la gestion des remboursements de dépenses est conforme à la politique et aux directives suivantes :

- Politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*;
- Directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*;
- Directive municipale D-SF-12, *Approbation des dépenses par le directeur des frais de congrès, colloques, représentation, déplacement, formation ainsi qu'une cotisation de nature professionnelle pour les employés de la Ville de Gatineau*;
- Directive municipale D-SF-17, *Dépenses admissibles et non admissibles à un remboursement*.

Bien que les remboursements de dépenses doivent se faire en accord avec les stipulations de la politique et des directives énumérées ci-dessus, l'audit n'avait pas comme objectif d'évaluer la conformité à ceux-ci dans leur entièreté en fonction de tous les modes de paiement offerts à la Ville de Gatineau et a porté exclusivement sur les remboursements de dépenses par chèque.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos procédures d'audit, effectuées entre les mois de septembre et de novembre 2018, consistaient à :

- Analyser le cadre normatif entourant le remboursement de dépenses aux employés de la Ville;
- Analyser la liste des pièces de comptes à payer relatives à des objets de dépenses ciblés (311, 312, 314, 419, 435 et 494) susceptibles d'inclure la grande majorité des remboursements de dépenses enregistrées en 2017;
- Sélectionner et analyser un échantillon de 50 pièces de comptes à payer afin d'évaluer la conformité à la politique et aux directives pertinentes et spécifiquement le respect des critères suivants :
  - Dépenses admissibles engagées dans le cadre des responsabilités municipales des employés;
  - Pièces de comptes à payer contenant l'ensemble des pièces justificatives requises;
  - Demandes de remboursement dûment approuvées par les personnes appropriées.

## **RÉSULTATS DE L'AUDIT**

### **DÉPENSES ADMISSIBLES ENGAGÉES DANS LE CADRE DES RESPONSABILITÉS MUNICIPALES DES EMPLOYÉS**

L'analyse des pièces de comptes à payer examinées nous indique que les dépenses remboursées aux employés de la Ville sont généralement admissibles et sont engagées dans le cadre de leurs responsabilités municipales.

La Ville de Gatineau offre un programme d'aide financière aux études à certains de ses employés. Notre audit nous a permis de noter que ce programme n'est présentement pas encadré par une directive définissant les employés qui y sont admissibles, les conditions préalables à l'acceptation, les critères à respecter pour bénéficier du financement des études tout au long du processus, la nature des frais remboursables, etc. L'absence de directive peut contribuer à une application du programme qui ne cadre pas avec les objectifs de la Ville, variant selon l'interprétation des employés chargés de la mettre en œuvre.

## RECOMMANDATION À LA DIRECTION

### AC1801-01

Élaborer une directive définissant les modalités d'application du programme d'aide financière aux études.

## COMMENTAIRES, PLAN D'ACTION ET ÉCHÉANCIER DE LA DIRECTION

### AC1801-01

Une nouvelle directive sera élaborée qui comprendra les modalités d'application du programme d'aide financière aux études.

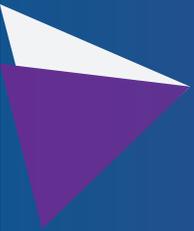
Échéancier : 31 décembre 2019

## PIÈCES DE COMPTES À PAYER APPUYANT LES REMBOURSEMENTS DE DÉPENSES

En général, les pièces de comptes à payer contiennent l'ensemble des pièces justificatives requises pour appuyer les dépenses, à l'exception de quelques factures détaillées de restaurant, deux reçus de stationnement et une confirmation de paiement pour une formation qui étaient manquants.

La politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, indique que les indemnités d'hébergement ne doivent pas dépasser 175 \$ par nuit, à moins que l'hébergement fasse partie d'un congrès ou d'un colloque. Nous n'avons pas été en mesure de conclure que le montant maximal permis est toujours respecté, car les formulaires relatifs aux frais de déplacement, de séjour et de représentation indiquant toutes les dépenses liées à une même activité ne sont pas joints à l'ensemble des pièces de comptes à payer concernant l'activité en question. Ainsi, il n'est pas toujours possible de déterminer si l'hébergement et le congrès ou le colloque ont eu lieu au même endroit.

Nous avons constaté au cours de notre audit que les demandes de remboursement de dépenses sont approuvées par les personnes habilitées à le faire.



## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AC1801-02

Renforcer l'exigence décrite dans la politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, par le biais d'une formation ou d'un communiqué par exemple, de joindre les copies de formulaires relatifs aux frais de déplacement, de séjour et de représentation indiquant toutes les dépenses liées à une même activité à l'ensemble des pièces de comptes à payer concernant l'activité en question.

### AC1801-03

Surveiller l'application de la politique municipale SF 2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### AC1801-02

Un nouveau formulaire sera mis en place afin de démontrer les diverses dépenses prévues pour une activité spécifique. Lors des demandes de remboursements des divers types de dépenses, il sera possible de comparer les dépenses réelles avec les dépenses prévues. Considérant que la venue du nouveau système financier PIVO engendrera plusieurs modifications au niveau des différentes procédures, la mise en place du nouveau formulaire sera coordonnée avec l'implantation du nouveau système.

**Échéancier : 31 janvier 2020**

### AC1801-03

D'ici la mise en place du nouveau formulaire cité dans la recommandation AC1801-02, le personnel administratif dans les services remplira des rapports de voyage dans le système corporatif pour tout voyage à l'extérieur de la zone métropolitaine. Ce rapport de voyage permettra que soient compilées toutes les dépenses d'un voyage sur un seul et même rapport. Le personnel administratif devra aussi inscrire le numéro de rapport de voyage sur chaque pièce de compte à payer ou dépense effectuée par carte de crédit afin d'y établir le lien.

Pendant sa révision des pièces de comptes à payer, le Service des finances corroborera le montant de la facture payée avec le montant inscrit dans le rapport de voyage.

**Échéancier : 31 mai 2019**

## **AUTRES OBSERVATIONS RELATIVES AU RESPECT DE LA POLITIQUE ET DES DIRECTIVES**

La politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, indique dans la section remboursement – frais de déplacement à l'article 3.1.2 que le kilométrage effectué pour des déplacements à l'extérieur de la zone métropolitaine est payé aux employés à qui la Ville verse une allocation automobile annuelle pour leurs déplacements, y compris le kilométrage effectué à l'intérieur de cette zone.

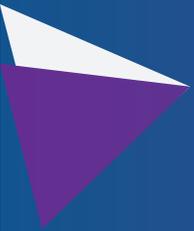
La convention collective des cols blancs indique à l'article 30.03 que certains postes nécessitent l'usage obligatoire d'un véhicule et qu'une indemnité de kilométrage est accordée au salarié occupant ce poste qui est obligé d'utiliser son véhicule personnel dans le cadre de ses fonctions. Notre échantillon contenait des remboursements d'indemnités de kilométrage à des employés occupant ces postes, qui ont été payés en conformité avec la convention collective. Certains remboursements ont également été payés relativement à du kilométrage effectué à l'intérieur des limites de la Ville par d'autres employés en conformité avec l'article 3.1.1 de la politique municipale SF-2002-03.

Nous avons constaté qu'une pièce de compte à payer concernait une formation pour laquelle une avance a été demandée pour deux personnes. L'avance a été versée à un employé par le biais de la petite caisse du Service des finances. Nous n'avons pas été en mesure de savoir pour quelle raison l'avance a été demandée pour deux personnes alors que les frais remboursés ont été engagés par un seul employé. Puisque cette observation dépasse la portée de l'audit, nous laissons à la direction le soin d'évaluer si, dans les circonstances, le montant de la petite caisse concernée est approprié ou non.

## **AUTRES OBSERVATIONS**

L'émission de chèques ne représente probablement pas le moyen le plus économique de rembourser les dépenses engagées par les employés de la Ville. Certaines études indépendantes évaluent le coût d'émission et de traitement d'un chèque à une valeur se situant entre 15 \$ et 25 \$ et les frais de traitement d'un dépôt direct à moins d'un dollar. Le salaire des employés de la Ville leur est déjà versé par dépôt direct et le Service des finances possède toutes les informations nécessaires à l'utilisation de ce mode de paiement. La Ville aurait par conséquent intérêt à utiliser le dépôt direct pour rembourser les dépenses engagées aux employés dans le cadre de leur fonction.

La directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*, et la directive municipale D-SF-12, *Approbation des dépenses par le directeur des frais de congrès, colloques, représentation, déplacement, formation ainsi qu'une cotisation de nature professionnelle pour les employés de la Ville de Gatineau*, mentionnent que les frais de congrès et colloques et les frais de formation doivent être supportés par une délégation de pouvoir dûment approuvée. Nous avons observé qu'il est difficile pour les gestionnaires de comparer le montant des fonds engagés pour une activité particulière et les dépenses réelles puisque le système financier corporatif actuel ne permet pas de faire le rapprochement entre ces deux informations. Nous sommes d'avis que le nouveau système financier corporatif devrait comporter cette fonctionnalité afin d'éviter que des dépenses non préalablement approuvées par les gestionnaires responsables soient payées et comptabilisées dans les livres comptables de la Ville.



## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### **AC1801-04**

Rembourser les employés de la Ville par dépôt direct pour les dépenses engagées dans le cadre de leurs responsabilités municipales.

### **AC1801-05**

Évaluer la possibilité que le nouveau système financier corporatif inclut la fonctionnalité de rapprocher automatiquement les dépenses faisant l'objet d'une délégation de pouvoir et les débours réels afin d'identifier, d'expliquer et d'approuver tout dépassement, s'il y a lieu.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### **AC1801-04**

Dans le cadre de l'implantation du nouveau système financier – PIVO, il est déjà prévu de rembourser les dépenses relatives aux employés par l'entremise d'un dépôt direct.

**Échéancier : 31 janvier 2020**

### **AC1801-05**

Tel que mentionné à la recommandation AC1801-02, un nouveau formulaire sera mis en place. Dans l'éventualité où le nouveau système permettra d'établir une relation entre les dépenses prévues et les dépenses réelles, cette fonctionnalité sera utilisée.

**Échéancier : 31 janvier 2020**

## CONCLUSION

Notre audit nous indique que les remboursements de dépenses admissibles et dûment approuvés sont effectués dans le cadre des responsabilités des employés de la Ville et que les pièces de comptes à payer appuyant les transactions contiennent les factures ou reçus requis. En revanche, les formulaires remplis et approuvés relatifs aux activités comprenant des frais de déplacement, de séjour et de représentation ne sont pas toujours joints à toutes les pièces de comptes à payer.

Notre audit nous a permis de relever la nécessité d'élaborer une nouvelle directive sur les programmes d'aide financière aux études. Nos recommandations visaient également à améliorer certains outils de gestion et d'optimisation lors de la mise en place du nouveau système financier corporatif prévue en 2019 ainsi que la conception de diverses activités de surveillance et de formation.





## 3.3 UTILISATION DES CARTES DE CRÉDIT CORPORATIVES

### MISE EN CONTEXTE

Au moment de l'audit, 107 directeurs et gestionnaires de la Ville de Gatineau avaient accès à des cartes de crédit corporatives permettant différents achats de produits ou de services chez les fournisseurs offrant l'utilisation de ces cartes. L'utilisation des cartes de crédit corporatives est encadrée par la procédure PR-SF-01, *Cartes de crédit corporatives*. Le nombre de transactions effectuées en 2017, d'une valeur unitaire approximative moyenne de 225 \$, s'élève à près de 1 700. Les cartes de crédit corporatives sont émises au nom de la Ville ainsi que de celui du détenteur; les cartes de crédit corporatives sont également utilisées pour des achats effectués par d'autres employés du même service que le détenteur.

Bien que les achats effectués au moyen des cartes de crédit corporatives doivent être faits dans le cadre des responsabilités municipales des employés qui les utilisent, les cartes de crédit corporatives ne sont pas limitées au niveau du type des achats. Ceux-ci sont facturés par la Banque Nationale du Canada mensuellement et payés par la Ville par le biais de prélèvements automatiques. Les services concernés doivent soumettre des pièces de comptes à payer dans les 10 jours suivant la réception du relevé des opérations du Service des finances afin d'enregistrer les dépenses dans les livres de la Ville. Les factures originales et les documents liés à l'achat justifiant les dépenses doivent être joints aux pièces de comptes à payer. Une conciliation et un suivi sont faits par le Service des finances afin de s'assurer que tous les achats sont comptabilisés correctement et en temps opportun.

Selon la procédure PR-SF-01, *Cartes de crédit corporatives*, toute demande d'émission de carte de crédit corporative à un employé municipal doit faire l'objet d'une demande écrite de la part du directeur du service et être acheminée au trésorier de la Ville, qui évaluera et autorisera la demande. L'utilisation de

la carte de crédit corporative est soumise aux seuils de dépenses définis dans la politique de délégation de pouvoir, *Règlement numéro 816-2017 concernant la délégation du pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires y incluant le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Ville de Gatineau*.

La politique et les directives suivantes doivent également être considérées lors de l'utilisation des cartes de crédit corporatives :

- Politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*;
- Directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*;
- Directive municipale D-SF-12, *Approbation des dépenses par le directeur des frais de congrès, colloques, représentation, déplacement, formation ainsi qu'une cotisation de nature professionnelle pour les employés de la Ville de Gatineau*;
- Directive municipale D-SF-17, *Dépenses admissibles et non admissibles à un remboursement*.

## **OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT**

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de conformité sur l'utilisation des cartes de crédit corporatives. Nous avons réalisé cette mission conformément aux normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

L'objectif de l'audit était de s'assurer que l'utilisation de cartes de crédit corporatives est conforme à la procédure PR SF 01, *Cartes de crédit corporatives* et au *Règlement numéro 816-2017 concernant la délégation du pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires y incluant le pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats au nom de la Ville de Gatineau*, ainsi qu'aux autres politiques et directives suivantes :

- Politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*;
- Directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*;
- Directive municipale D-SF-12, *Approbation des dépenses par le directeur des frais de congrès, colloques, représentation, déplacement, formation ainsi qu'une cotisation de nature professionnelle pour les employés de la Ville de Gatineau*;
- Directive municipale D-SF-17, *Dépenses admissibles et non admissibles à un remboursement*.

Les cartes de crédit corporatives représentent un mode de paiement au même titre que les chèques ou les petites caisses. Bien que leur utilisation doive se faire en accord avec les stipulations des politiques, directives et procédures énumérées ci-dessus, l'audit n'avait pas comme objectif d'évaluer la conformité à celles-ci dans leur entièreté en fonction de tous les modes de paiement disponibles à la Ville de Gatineau.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos procédures d'audit, effectuées entre les mois de mai et d'août 2018, consistaient à :

- Analyser le cadre normatif entourant l'utilisation des cartes de crédit corporatives;
- Analyser la liste des transactions par cartes de crédit effectuées en 2017;
- Sélectionner et analyser un échantillon de 30 pièces de comptes à payer, comptant 125 transactions par cartes de crédit, afin d'évaluer la conformité aux politiques, directives et procédures pertinentes et spécifiquement le respect des exigences suivantes :
  - Demande d'émission de carte dûment remplie et approuvée;
  - Achats effectués dans le cadre des responsabilités municipales de l'employé;
  - Pièces de comptes à payer préparées en temps opportun (10 jours), contenant l'ensemble des pièces justificatives requises et approuvées par les personnes appropriées.

## RÉSULTATS DE L'AUDIT

### DEMANDES D'ÉMISSION DE CARTES DE CRÉDIT CORPORATIVES

Toutes les cartes de crédit corporatives émises en 2015 ont été remplacées par des cartes à puce requérant un numéro d'identification personnel (NIP). De plus, certaines cartes de crédit utilisées en 2017 ont été annulées par la suite, pour cause de départ ou de mutation du détenteur. Les demandes d'émission de cartes de crédit corporatives remplies et approuvées ont toutes été retrouvées au cours de l'audit, à l'exception d'une seule.

### ACHATS EFFECTUÉS DANS LE CADRE DES RESPONSABILITÉS MUNICIPALES DES EMPLOYÉS

L'analyse des pièces de comptes à payer examinées nous indique que les achats sont généralement effectués dans le cadre des responsabilités des employés de la Ville. Cependant, dans certains cas, la nature de la dépense n'est pas indiquée dans le système financier corporatif de la Ville, et l'examen des factures originales jointes ne nous a pas permis de déterminer clairement la nature de l'achat pour quatre des pièces de comptes à payer analysées.

Nous avons noté que la politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, est muette sur l'admissibilité de certains frais de représentation spécifiques, par exemple les « dîners de suivi » ou les repas servant à remercier les employés d'un service de la Ville et le montant approprié de pourboire applicable à une facture de restaurant. Nous sommes d'avis que la politique SF-2002-03 devrait être plus précise au niveau des frais de représentation admissibles afin d'éviter des interprétations différentes d'un service à un autre.

Nous avons constaté au terme de l'examen de quelques factures relatives à certains achats divers que la Ville aurait avantage à centraliser la fourniture de certains services ou biens afin de bénéficier d'économies d'échelle lorsqu'il y a lieu, et de mieux contrôler la nature de certains achats effectués par ses employés. Nous notons que l'utilisation des cartes de crédit corporatives, à cause de sa flexibilité, ne permet pas toujours à la Ville de profiter du pouvoir d'achat le plus efficient.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AC1803-01

Modifier la politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, afin d'y indiquer les frais de représentation spécifiques qui ne sont pas admissibles à un remboursement.

### AC1803-02

Divulguer les contrats de fournitures et de services courants sur l'intranet de la Ville et surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, les achats par cartes de crédit corporatives afin de s'assurer que la Ville bénéficie d'économies d'échelle ciblées sur ses achats.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### AC1803-01

Nous réviserons la politique municipale SF-2002-03 afin de clarifier les frais de représentation qui ne sont pas admissibles à un remboursement, s'il y a lieu.

**Échéancier : 31 mars 2019**

### AC1803-02

Nous établirons la faisabilité de divulguer les contrats de fournitures et de services pour lesquels la Ville bénéficie d'économies d'échelle ciblées. Une surveillance par échantillonnages périodiques sera mise en place afin de déterminer le contexte des achats, la nature des dépenses et si une occasion d'économie a réellement été manquée.

**Échéancier : 31 mars 2019**

## PIÈCES DE COMPTES À PAYER APPUYANT LES TRANSACTIONS PAR CARTES DE CRÉDIT

L'entrée de données des pièces de comptes à payer n'est pas toujours complète, le bénéficiaire et la description de la dépense étant parfois manquants. Nous sommes d'avis que ces champs devraient être remplis adéquatement dans le système financier corporatif de la Ville afin de s'assurer que les achats sont effectués dans le cadre des responsabilités de ses employés. Ainsi, dans le cas des pièces de comptes à payer relatives aux achats par cartes de crédit corporatives, le bénéficiaire devrait correspondre au nom du fournisseur et dans la mesure du possible, au nom de la personne ayant effectué l'achat, si elle est différente du détenteur de la carte.

Il nous a été impossible de déterminer si les pièces de comptes à payer sont entrées dans le système financier corporatif de la Ville dans les 10 jours suivant la réception de l'état de compte mensuel de l'institution financière, comme mentionné dans la procédure PR-SF-01, *Cartes de crédit corporatives*. En effet, la date de réception n'est généralement pas indiquée sur les états de compte acheminés par le Service des finances aux services concernés (à l'exception de deux états de compte dans notre échantillon).

En général, les pièces de comptes à payer contenaient l'ensemble des pièces justificatives requises pour appuyer les achats, à l'exception de trois factures. La Politique mentionne que « la Ville encourage ses employés à utiliser le moyen de transport représentant le coût le plus économique pour la Ville, tout en prenant en considération le facteur temps ». Nous sommes d'avis que la Ville devrait inclure dans sa politique la liste des frais exclus de cette définition, s'il y a lieu.

La politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, indique que les indemnités d'hébergement ne doivent pas dépasser 175 \$ par nuit, à moins que l'hébergement fasse partie d'un congrès ou d'un colloque. Nous n'avons pas toujours été en mesure de conclure que c'est le cas, car l'emplacement du congrès ou du colloque n'est pas indiqué sur toutes les pièces justificatives appuyant ce type de dépenses.

Nous avons constaté que les pièces de comptes à payer ne sont pas toutes approuvées par les personnes habilitées à le faire, 18 pièces de comptes à payer ayant été approuvées manuellement par celles-ci. Ainsi, les pièces de comptes à payer sont habituellement approuvées électroniquement dans le système financier corporatif de la Ville par le personnel administratif relevant de ces personnes. Il en est de même pour les délégations de pouvoir appuyant les dépenses de formation ou de participation à des colloques ou à des congrès, ainsi que les dépenses de plus de 2 000 \$. À cet effet, deux pièces de comptes à payer comprenant des dépenses de plus de 2 000 \$ n'étaient pas appuyées par les délégations de pouvoir pertinentes.

Le principe d'approbation suppose que le gestionnaire ou le directeur qui approuve une dépense a le pouvoir de refuser ou d'accepter celle-ci, ce qui n'est pas le cas pour un employé qui n'est pas en position d'autorité ou de pouvoir. Nous sommes d'avis que cette pratique devrait être revue dans le cadre de l'implantation du nouveau système financier corporatif.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AC1803-03

Prévoir que les champs « bénéficiaire » (en indiquant le nom du fournisseur et de la personne ayant effectué l'achat si elle est différente du détenteur) et « nature des dépenses » soient obligatoires dans le nouveau système financier corporatif de la Ville et modifier les procédures d'entrée de données des pièces de comptes à payer et les manuels de formation en conséquence.

### AC1803-04

Modifier les procédures d'entrée de données des pièces de comptes à payer afin d'y inclure la nécessité pour les services d'indiquer la date de réception des états de compte de cartes de crédit corporatives acheminés par le Service des finances.

### AC1803-05

Modifier la politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, afin d'y ajouter les frais de transport qui ne sont pas admissibles et qui ne respectent pas le principe du coût le plus économique pour la Ville, s'il y a lieu. De plus, la Politique devrait être modifiée afin d'y ajouter la nécessité d'indiquer le lieu du congrès ou du colloque aux pièces justificatives appuyant les pièces de comptes à payer fournies lorsque des frais d'hôtels sont également réclamés.

### AC1803-06

Prévoir une structure d'approbation adéquate dans le nouveau système financier corporatif qui permettra de s'assurer que les personnes habilitées à autoriser et à approuver les dépenses ne délèguent pas leur autorité au personnel relevant des détenteurs de cartes de crédit corporatives pour lesquels les achats sont soumis et/ou d'eux-mêmes. Le nouveau système financier corporatif devra également prévoir que les dépenses de plus de 2 000 \$ soient obligatoirement appuyées par les délégations de pouvoir appropriées et approuvées par les personnes habilitées à le faire.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### AC1803-03

Nous établirons la possibilité d'ajouter ces champs au nouveau système corporatif afin que ceux-ci soient disponibles dès l'implantation et, le cas échéant, intégrerons cette procédure aux manuels de formation du nouveau système.

**Échéancier : 31 janvier 2019**

### AC1803-04

Nous mettrons cette recommandation en œuvre immédiatement.

**Échéancier : Immédiat**

### AC1803-05

Nous réviserons la politique municipale SF-2002-03 afin de clarifier les frais de transport qui ne sont pas admissibles et qui ne respectent pas le principe du coût le plus économique pour la Ville, s'il y a lieu. Pour ce qui est de la nécessité d'indiquer le lieu du congrès ou du colloque, celui-ci est généralement inscrit à même la délégation de pouvoir émise avant le voyage. Toutefois, tel que démontré dans l'audit, cette inscription n'est pas nécessairement reprise dans les pièces de compte à payer. Compte tenu de la recommandation, nous réviserons la politique.

**Échéancier : 31 mars 2019**

### AC1803-06

Le nouveau système financier prévoit un flux de travail où seules les personnes habilitées autorisent et approuvent les dépenses. Il ne sera donc plus possible de déléguer l'autorité à d'autres. En vertu de la recommandation, les détenteurs de carte de crédit devront obtenir un bon de commande pour tout achat de plus de 2 000 \$ payé par carte de crédit et ainsi réserver les fonds au système financier.

**Échéancier : 31 janvier 2019**

## AUTRES OBSERVATIONS RELATIVES AU RESPECT DES POLITIQUES, DIRECTIVES ET PROCÉDURES PERTINENTES

La politique municipale SF-2002-03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, indique dans la section des modalités de remboursement que l'employé qui demande un remboursement doit remplir le formulaire requis dûment approuvé par le supérieur hiérarchique et le directeur concerné, en y indiquant tous les frais relatifs à une même activité. Nous avons noté au cours de notre audit que ces formulaires sont exceptionnellement joints aux pièces justificatives appuyant les pièces de comptes à payer relatives aux transactions par cartes de crédit corporatives. Il devient alors extrêmement difficile d'attester que tous les frais relatifs à une même activité ont été réclamés ou au contraire que certains d'entre eux n'ont pas été réclamés en double, dans le cas où différents modes de paiement sont utilisés.

La directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*, indique dans la section publication que chaque directeur doit remplir un rapport, qui est déposé deux fois l'an au comité de vérification et sur le site Web de la Ville. À notre connaissance, ce rapport n'est pas présenté au comité de vérification. La directive devrait donc être modifiée en conséquence, la publication de ce rapport sur le site Web de la Ville représentant à notre avis une mesure suffisante.

Tout comme la directive municipale D-SF-01, *Petite caisse et fonds de caisse*, la procédure PR-SF-01, *Cartes de crédit corporatives*, devrait être convertie en directive municipale afin que la Ville s'assure que les instructions soient explicites et que les dépenses effectuées à l'aide de cartes de crédit corporatives soient conformes au règlement de délégation de pouvoir ou à tout autre règlement, politique et directive en vigueur.

Certaines factures examinées concernaient des achats d'équipement informatique. Contrairement à l'ancienne politique municipale SF-2006-10, *Politique d'approvisionnement, le Règlement numéro 832-2018 concernant la gestion contractuelle de la Ville de Gatineau* ne mentionne pas la procédure relative à l'approbation de ces dépenses par le Service de l'informatique afin de s'assurer que ces achats correspondent aux objectifs de la Ville en la matière.

## RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION

### AC1803-07

Surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, l'application de la politique municipale SF 2002 03, *Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux*, exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité, dûment approuvés par le supérieur hiérarchique de l'employé et le directeur concerné du service, soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.

### AC1803-08

Modifier la directive municipale D-SF-10, *Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux*, afin d'y indiquer que les rapports compilant les informations soumises par les directeurs relativement aux frais de représentation encourus ne soient pas déposés au comité de vérification, mais seulement sur le site Web de la Ville. Une copie du courriel indiquant le dépôt des rapports sur le site Web de la Ville devra également être acheminée à la vérificatrice générale, qui se chargera de le partager avec les membres du comité de vérification, au besoin.

### AC1803-09

Convertir la procédure PR-SF-01, *Cartes de crédit corporatives*, en directive municipale et y prévoir entre autres l'approbation des achats d'équipement informatique (en y incluant une définition) par le Service de l'informatique.

### AC1803-10

En conformité avec la directive municipale mentionnée à la recommandation AC1803-09, évaluer la possibilité que le nouveau système financier de la Ville prévoit l'approbation de ses achats d'équipement informatique effectués par le biais de cartes de crédit corporatives par le Service de l'informatique.

## COMMENTAIRES, PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION

### **AC1803-07**

Nous sommes d'avis que la politique SF 2002-03 doit premièrement être révisée afin de refléter les pratiques actuelles et les besoins corporatifs de reddition de comptes.

**Échéancier : 31 mars 2019**

### **AC1803-08**

Nous sommes d'accord avec la recommandation et nous modifierons la directive pour indiquer que le rapport complété par chaque directeur sera déposé deux fois l'an seulement sur le site Web de la Ville de Gatineau.

**Échéancier : 31 mars 2019**

### **AC1803-09**

En collaboration avec le Service de l'informatique, nous établirons la liste des équipements informatiques qui doivent faire l'objet d'une pré-approbation du Service et convertirons la procédure PR-SF-01 en directive municipale.

**Échéancier : 31 mars 2019**

### **AC1803-10**

Nous mettrons cette recommandation en œuvre en même temps que la AC1803-09.

**Échéancier : 31 mars 2019**

## CONCLUSION

Les cartes de crédit corporatives étaient principalement réservées avant 2018 à l'usage des directeurs à l'emploi de la Ville. Puisque la Ville de Gatineau a déployé des cartes de crédit corporatives à davantage d'employés municipaux en 2018, il est important que les contrôles entourant leur utilisation soient adéquats, sans ajouter de lourdeur administrative excessive. La mise en place du nouveau système financier corporatif en 2019 représente donc l'occasion idéale de revoir les procédures relatives à l'entrée de données des pièces de comptes à payer enregistrant les achats effectués par cartes de crédit corporatives dans les livres de la Ville.

Notre audit nous indique que les achats par cartes de crédit corporatives sont généralement effectués dans le cadre des responsabilités des employés de la Ville et que les pièces de comptes à payer appuyant les transactions contiennent les factures requises. En revanche, les formulaires remplis et approuvés relatifs aux activités comprenant des frais de déplacement, de séjour et de représentation ne sont habituellement pas joints aux pièces de comptes à payer.

Notre audit nous a permis de relever certaines modifications à apporter aux diverses politiques, directives et procédures municipales entourant l'utilisation des cartes de crédit corporatives afin que ces documents soient plus précis, par exemple dans le cas des dépenses non admissibles. De plus, nos recommandations visaient à déterminer des améliorations à apporter au nouveau système financier corporatif de la Ville, à la formation à donner à ses utilisateurs ainsi qu'à la mise en place de diverses activités de surveillance.





# 4

## ÉTAT ÉVOLUTIF DES PLANS D'ACTION



# ÉTAT ÉVOLUTIF DES PLANS D'ACTION

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

Nous poursuivons l'objectif de nous assurer que nos recommandations ont été prises en compte et que les organismes concernés ont remédié aux déficiences soulevées. L'état évolutif de chacune des recommandations est déterminé selon les informations probantes recueillies par les directions de la Ville de Gatineau (ou des organismes concernés).

Le rapport annuel 2017 de la vérificatrice générale contenait 44 recommandations issues des audits effectués avant 2018 qui n'avaient pas été complétées. De ces 44 recommandations, six ont été appliquées en 2017 et quatre en 2018. Les dates d'échéance de 26 recommandations, prévues en 2018, ont été reportées à une date ultérieure.

Le tableau suivant recense les recommandations émises par la vérificatrice générale et leur progrès :

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION	
		EN COURS	APPLIQUÉE
<b>2011</b>			
<b>VOR1104 / ÉVALUATION DES MÉCANISMES DE CONTRÔLE EN MATIÈRE DE GESTION DES SITES CONTAMINÉS</b>			
VOR1104-07	Élaborer une procédure encadrant la prise en compte de la présence de contamination lors de transactions de terrains.		✓
<b>2013</b>			
<b>VOR1301 / ACCÈS INFORMATIQUES ET CONTRÔLES RELATIFS À LA PERTE DE RENSEIGNEMENTS</b>			
VOR1301-10	Mettre en place un plan en matière de remise en service de l'informatique en cas de sinistre.	✓	
<b>VOR1304 / ANALYSE DES DONNÉES CONTRACTUELLES</b>			
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 effectuée.	✓ <sup>1</sup>	
<b>2016</b>			
<b>VOR1601 / CONTRÔLE DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS : EFFICACITÉ ET PERTINENCE</b>			
VOR1601-01	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.	✓	
VOR1601-02	Se prévaloir d'un système de gestion intégrant et consolidant de façon efficace les données relatives aux demandes de subventions et contributions. La mise en place d'un tel système pourrait se développer autour du nouveau système financier de la Ville.	✓	

<sup>1</sup> Au moment de l'impression du rapport, aucun commentaire relativement à l'évolution de la mise en place du plan d'action n'avait été reçu de la direction.

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION	
		EN COURS	APPLIQUÉE
<b>VOR1601 / CONTRÔLE DES SUBVENTIONS ET CONTRIBUTIONS : EFFICACITÉ ET PERTINENCE (SUITE)</b>			
VOR1601-03	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.		✓
VOR1601-05	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.	✓	
VOR1601-06	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.		✓
<b>VOR1603 / GESTION DU CARBURANT AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS</b>			
VOR1603-01	Mettre en place un mécanisme de vérification d'eau dans les réservoirs pour le site non muni d'un système automatisé.	✓	
VOR1603-02	Informatiser les niveaux d'inventaire et donner un accès à distance, défini et encadré, au fournisseur de carburant.	✓	
VOR1603-06	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.	✓	
VOR1603-07	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules de la Ville respectent le Règlement sur la marche au ralenti.	✓	
VOR1603-08	Mettre en place un mécanisme efficace permettant de valider et de contrôler l'usage du carburant mis dans les bidons.	✓	
<b>VOR1604 / GESTION DES GARANTIES SUR LES VÉHICULES DE LA VILLE DE GATINEAU</b>			
VOR1604-01	Implanter un système de numérisation des documents techniques associés à chaque véhicule ou équipement détenu par la Ville.	✓	
VOR1604-02	Mettre en place un mécanisme de contrôle de qualité pour que soit retranscrit dans le système de GMAO l'ensemble des informations sur les garanties.	✓	
VOR1604-03	Évaluer et 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.	✓	
VOR1604-04	Évaluer et 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.	✓	
VOR1604-05	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.	✓	
VOR1604-07	S'assurer que les dates de mise en service réelles soient justifiées et inscrites dans le système de GMAO pour tous les nouveaux véhicules.	✓	
VOR1604-08	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.	✓	
VOR1604-10	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 le fournisseur.	✓	

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION	
		EN COURS	APPLIQUÉE
<b>VOR1604 / GESTION DES GARANTIES SUR LES VÉHICULES DE LA VILLE DE GATINEAU (SUITE)</b>			
VOR1604-11	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.	✓	
VOR1604-12	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.	✓	
<b>2017</b>			
<b>VOR1701 / GESTION DU PROCESSUS DU CENTRE D'APPELS NON URGENTS / 3-1-1</b>			
VOR1701-01	Élaborer une déclaration de services aux citoyens et évaluer la possibilité d'y inclure des niveaux de services (délais à respecter) en matière de traitement des demandes des citoyens. Cette déclaration devrait non seulement comporter des engagements mesurables pour la Ville qui seront évalués de façon continue, mais également tenir compte des attentes des citoyens.	✓	
VOR1701-02	Mettre à jour périodiquement la déclaration de services aux citoyens afin de favoriser l'atteinte d'un niveau de service déterminé et représenter un incitatif commun pour l'ensemble de l'organisation.	✓	
VOR1701-03	Élaborer un plan de communication pour s'assurer que la diffusion de la déclaration de services rejoigne l'ensemble des citoyens.	✓	
VOR1701-04	Mettre en place des procédures destinées à tous les services afin d'assurer la mise à jour de la base de connaissances, en continu, et selon un calendrier précis.	✓	
VOR1701-05	Élaborer et diffuser une procédure administrative destinée à tous les services municipaux qui prévoira le traitement uniforme et efficace de l'ensemble des demandes des citoyens et intégrera des directives concernant la mise à jour des gabarits destinées aux préposés aux appels et le suivi adéquat des requêtes.	✓	
VOR1701-06	S'assurer que le nouveau système informatique aura la capacité de faire le suivi des requêtes de façon adéquate.	✓	
VOR1701-07	Mettre en place des mécanismes appropriés relatifs à la fermeture, en temps opportun, des requêtes citoyennes.	✓	
VOR1701-08	Procéder à des analyses ponctuelles des causes à l'origine de toutes les requêtes et plaintes afin de cibler de façon efficace et efficiente les interventions requises dans le futur.		✓
<b>VC1701 / CONFORMITÉ À L'ARTICLE 107.9 DE LA LCV ET SUR LES PROCÉDURES SPÉCIFIQUES</b>			
VC1702-01	Produire et signer des protocoles d'entente pour toutes les subventions octroyées par la Ville de Gatineau supérieures à un seuil à déterminer n'excédant pas 25 000 \$.	✓	
VC1702-02	Insérer une annexe dans tous les protocoles d'entente qui inclurait au minimum certains éléments définis (voir rapport annuel 2017 pour le détail des éléments).	✓	
VC1702-03	Procéder à un suivi des subventions dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 50 000 \$ octroyées aux organismes par le Service des finances (ou un autre service central) afin de s'assurer de la conformité des organismes qui pourraient être touchés par l'article 107.9 de la LCV.	✓	

# REC.	RECOMMANDATIONS	APPLICATION	
		EN COURS	APPLIQUÉE
<b>VC1701 / CONFORMITÉ À L'ARTICLE 107.9 DE LA LCV ET SUR LES PROCÉDURES SPÉCIFIQUES (SUITE)</b>			
<b>VC1702-04</b>	Inclure l'exigence de procéder à un audit des coûts de construction dans les protocoles d'ententes lorsque la participation de la Ville dépasse un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ dans le cadre d'un projet de construction.	✓	
<b>VC1702-05</b>	Inclure dans ses protocoles d'entente dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ une clause qui oblige l'entité à mettre en place des contrôles internes afin d'identifier les personnes avec lien de dépendance ainsi que les opérations entre les entités et les personnes avec lien de dépendance.	✓	
<b>VC1702-06</b>	Inclure dans ses protocoles d'entente dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ une clause qui oblige l'entité à mettre en place un code de déontologie dont les modalités pourront être déterminées par la direction de la Ville.	✓	
<b>VC1702-07</b>	Inclure, dans l'ensemble des protocoles d'ententes de subvention, un montant minimal de 10 % qui ne pourra être versé à l'organisme subventionné que lorsque l'ensemble des livrables aura été reçu à la satisfaction de la Ville.	✓	



5

RAPPORT D'ACTIVITÉS  
DE LA VÉRIFICATRICE  
GÉNÉRALE POUR  
L'EXERCICE 2018



# RAPPORT D'ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE POUR L'EXERCICE 2018

## RÔLE ET RESPONSABILITÉS

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

Le tableau suivant indique les organismes audités dans chacune des sphères constituant le mandat du vérificateur général.

ORGANISME OU ENTITÉ	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification de l'optimisation des ressources	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 TOURISTIQUE DE L'OUTAOUAIS (L')				✓	
CARREFOUR CULTUREL ESTACADE				✓	
CENTRE MECHTILDE (LE)				✓	
COMITÉ DE VIE DE QUARTIER DU VIEUX GATINEAU				✓	
CONSEIL DE DÉVELOPPEMENT DU SPORT DE GATINEAU				✓	
FESTIVAL DE MONTGOLFIÈRES DE GATINEAU INC.				✓	
FONDATION DE L'UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS				✓	
GRANDS FEUX DU CASINO DU LAC-LEAMY (LES)				✓	
HABITATIONS DE L'OUTAOUAIS MÉTROPOLITAIN				✓	
HABITATIONS DES RIVIÈRES DE L'OUTAOUAIS				✓	
LOGEMENT DE L'OUTAOUAIS INC.				✓	
MOSAÏCULTURES INTERNATIONALES DE MONTRÉAL				✓	

ORGANISME OU ENTITÉ	Vérification financière	Vérification de conformité	Vérification de l'optimisation des ressources	Surveillance de la vérification financière	Vérification des comptes ou documents
OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE GATINEAU (L')				✓	
ORCHESTRE SYMPHONIQUE DE GATINEAU (L')				✓	
RÉSEAU DU PATRIMOINE GATINOIS ET DE L'OUTAOUAIS				✓	
UNIGYM GATINEAU				✓	
VISION CENTRE-VILLE DE GATINEAU				✓	

## PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT

Afin de compléter son calendrier d'activités annuel, la vérificatrice générale s'assure d'utiliser de façon efficiente et efficace les ressources mises à sa disposition. Le plan d'audit a donc été élaboré de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets audités. Tous les audits financiers ont été effectués conjointement avec l'auditeur indépendant dans le but d'éviter le dédoublement du travail et d'optimiser le temps qui y est consacré. Quant aux mandats de l'optimisation des ressources et de conformité, l'approche utilisée est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques propres au sujet audité, ce qui permet de cibler les secteurs particuliers devant faire l'objet de procédures d'audit adaptées.

## ÉQUIPE

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

Outre la vérificatrice générale, le Bureau emploie présentement madame Lucie Bergeron, coordonnatrice des ressources en vérification et madame Valérie Beauclair, conseillère en vérification.

## AMÉLIORATION CONTINUE ET 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 tenir à jour leurs connaissances concernant le secteur municipal ainsi que dans les domaines de la comptabilité et de l'audit.

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

## **COMITÉ DE VÉRIFICATION**

En vertu de l'article 107.17 de la *Loi sur les cités et villes*, 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 2018, les membres se sont réunis à huis clos à six reprises. Dans son rôle de ressource, le Bureau de la vérificatrice générale a fourni au comité de vérification de l'information et de l'appui, ce qui a permis aux membres de s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités.

La charte du comité de vérification est en révision afin de refléter les tendances actuelles relatives à son rôle et à ses responsabilités.

## **BUDGET ET DÉPENSES 2018**

Les dépenses de fonctionnement du Bureau de la vérificatrice générale, pour l'exercice clos le 31 décembre 2018, ont été auditées par l'auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*.

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

## **RAPPORT DE L'AUDITEUR INDÉPENDANT**

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

### **OPINION**

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatives au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2018 (« le relevé »).

À notre avis, le relevé ci-joint 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 consolidés de la Ville de Gatineau.

### **FONDEMENT DE L'OPINION**

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

### **OBSERVATIONS – RÉFÉRENTIEL COMPTABLE**

Nous attirons l'attention sur la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau, qui décrit la méthode de comptabilité appliquée. Le relevé a été préparé afin de fournir des informations au conseil municipal et de permettre au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que le relevé ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

### **RESPONSABILITÉS DE LA DIRECTION À L'ÉGARD DU RELEVÉ**

La direction est responsable de la préparation du relevé 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 consolidés de la Ville de Gatineau, 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.

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

## **RESPONSABILITÉS DE L'AUDITEUR À L'ÉGARD DE L'AUDIT DU RELEVÉ**

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

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

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

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

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

Le 22 mai 2019

<sup>1</sup>FCPA auditrice, FCA, permis de comptabilité publique no A115222

**Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau****Relevé des dépenses**

de l'exercice clos le 31 décembre 2018

	Budget		2017
	2018 (non audité)	2018 \$	
Biens non durables	9 010	11 941	7 432
Déplacements et communication	3 810	1 688	2 845
Location d'équipements et entretien	2 590	956	1 766
Salaires et avantages sociaux	405 590	308 799	340 523
Services professionnels, formation et cotisations	254 370	223 304	227 461
	<b>675 370</b>	<b>546 688</b>	580 027

Ce relevé des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2018.

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

Québec 

## **Dernière version disponible**

À jour au 1<sup>er</sup> mai 2019

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, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.  
2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

**107.2.** Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.  
2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

**107.2.1.** Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.  
2018, c. 8, a. 36.

**107.3.** Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

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

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

b. — Dépenses de fonctionnement

2018, c. 8, a. 38.

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

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que:

1° A représente 500 000 \$;

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

3° C représente le produit de 0,11% par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

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

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c. — Mandat

2018, c. 8, a. 40.

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

2001, c. 25, a. 15.

**107.6.1.** Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

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

2018, c. 8, a. 41.

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

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:
  - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
  - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50% des membres de son conseil d'administration;
  - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50% de ses parts ou actions votantes en circulation;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:
  - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
  - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
  - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
  - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
  - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

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

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
  - 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
  - 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.
- 2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

**107.8.** La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

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

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
  - 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.
- 2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

**107.9.** Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 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 ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

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

2001, c. 25, a. 15.

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

2001, c. 25, a. 15.

d . — Rapport

2018, c. 8, a. 45.

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

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

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment:

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

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

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

**107.14.** (Abrogé).

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

**107.15.** (Abrogé).

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

e. — Immunités

2018, c. 8, a. 48.

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

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

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

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.  
2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

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

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

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.  
2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.





Téléphone  
**819 243-2303**

Télécopieur  
**819 243-2362**

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

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

**[www.gatineau.ca](http://www.gatineau.ca)**