



Ville de
Gatineau
Vérificatrice générale



VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

RAPPORT ANNUEL

Soucieux de l'environnement, nous avons choisi de rendre disponible uniquement la version électronique de ce rapport sur le site Web de la Ville de Gatineau.



Gatineau, le 30 août 2022

Madame France Bélisle
Mairesse de la Ville de Gatineau
25, rue Laurier, 2e étage
Gatineau (Québec) J8X 4C8

Objet : Rapport annuel 2021 de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Madame la Mairesse,

En conformité avec l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes, c'est avec plaisir que je vous transmets, pour dépôt au conseil municipal, mon rapport annuel pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2021.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur la vérification des comptes relatifs au Bureau de la vérificatrice générale.

Veillez agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

Johanne Beausoleil, CPA auditrice
Vérificatrice générale

p. j. Rapport annuel 2021

Adresse postale

C. P. 1970, succ. Hull
Gatineau (Québec)
J8X 3Y9

Tél. : 819 243-2303

Télec. : 819 243-2362

verificateur.general@gatineau.ca

gatineau.ca

TABLES DES MATIÈRES

5	Observations de la vérificatrice générale
8	Bureau de la vérificatrice générale
10	1. Audits financiers
13	2. Audits de performance
14	2.1 Planification des activités de déneigement
66	2.2 Gestion des congés et de l'assiduité
78	2.3 Gestion du programme d'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises – ID Gatineau
87	3. Audits de conformité
88	3.1 Traitement des élus
90	4. Reddition de comptes
91	4.1 Conformité à l'article 107.9 de la LCV
94	4.2 Suivi annuel des recommandations
120	5. Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2021
127	Annexe A – Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

INTRODUCTION

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

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

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

PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE DÉNEIGEMENT

Le déneigement est au cœur des préoccupations des citoyens. C'est pourquoi je me suis penchée sur la planification des activités de déneigement en 2021.

J'ai constaté que la politique de déneigement de la Ville est désuète et qu'elle n'est pas appuyée par des directives et des procédures appropriées. La politique actuelle n'est pas adaptée à la rigueur climatique et aux besoins des citoyens en matière de mobilité. Mon audit a également démontré que peu d'entrepreneurs s'intéressent aux appels d'offres des quatre zones à forfait. Les soumissionnaires proposent habituellement leur service pour une seule zone et les prix unitaires au kilomètre pour les mêmes niveaux de service sont parfois triplés d'un soumissionnaire à l'autre.

Les coûts de déneigement par citoyen à la Ville de Gatineau sont inférieurs à la moyenne des villes similaires d'environ 15 %, et la Ville a enregistré la plus forte hausse de ces coûts par rapport aux autres grandes villes du Québec, soit 68 % d'augmentation entre 2012 et 2019. En raison d'un hiver 2021-2022 relativement clément, la Ville a constaté un excédent de sa réserve générale de 1,7 M\$. Cependant, le budget de déneigement ne prend pas en considération l'impact des changements climatiques. Puisque les budgets sont établis en fonction des années précédentes, ils pourraient s'avérer insuffisants dans les années à venir.

Mon audit a démontré que la planification des activités de déneigement est bien définie. La Ville a cependant recours aux heures supplémentaires pour planifier ses opérations de fin de semaine et ses opérations de nuit en semaine lorsque le nombre d'équipes est réduit.

J'ai constaté que le système actuel permettant de gérer la levée de la permission de stationnement ne cible pas les interdictions de stationnement pour un secteur précis de la Ville. De plus, les citoyens ne sont pas toujours bien informés de l'interdiction de stationner lorsque celle-ci est requise par les opérations de déneigement.

Les équipements nécessaires au déneigement sont répartis dans les quatre ateliers de la Ville. Les secteurs situés en périphérie ont parfois accès à moins d'équipement, ce qui affecte le respect des délais opérationnels établis. L'utilisation d'équipements polyvalents plutôt que spécialisés pour les trottoirs limite la performance opérationnelle et leur inefficacité nuit aux opérations et accroît les délais.

J'ai constaté que les dépôts à neige ne sont pas gérés de manière à maximiser l'entreposage et à bien gérer le volume de neige transportée. Les données disponibles concernant les sites sont également incomplètes et la surveillance à leur accès n'est pas adéquatement sécurisée.

La Ville exploite quatre sites d'entreposage et de manutention des sels de voirie et d'abrasifs. Certains correctifs doivent finalement être apportés afin d'améliorer l'état de ces sites et de protéger l'environnement de façon optimale.

GESTION DES CONGÉS ET DE L'ASSIDUITÉ

La pandémie de COVID-19 a eu des impacts importants sur l'organisation des opérations de la Ville de Gatineau. La Ville a dû mettre en place rapidement un cadre de gestion du télétravail en raison de la pandémie de COVID-19. J'ai jugé opportun de procéder à un audit dans ce contexte afin de m'assurer que les pratiques et procédures en place permettaient une saine gestion des congés et de l'assiduité des employés de la Ville.

Les employés de la Ville de Gatineau désirent en grande majorité continuer à faire du télétravail lorsque le poste qu'ils occupent le permet. Ainsi, j'ai constaté que certaines approches devront être repensées afin de mieux soutenir les gestionnaires, principalement à l'égard des rôles et des responsabilités, de la gestion de la performance des employés et de la cohérence entre les différents services quant à l'admissibilité au télétravail.

Les pratiques de gestion de l'assiduité ont changé rapidement pour s'adapter au contexte du télétravail. La gestion de l'assiduité doit donc être adaptée, car la présence au bureau ne peut plus servir à mesurer l'accomplissement de certaines tâches. Il m'apparaît clair que cette nouvelle réalité devra être ajustée de façon continue et la Ville devra se doter d'une stratégie de gestion du changement à cet égard. Pour une mise en œuvre efficace du télétravail, il faudra aussi veiller à ce que les gestionnaires aient accès aux outils adéquats pour gérer leur personnel de façon efficiente et assurer la prestation d'un niveau de service continu et adéquat aux citoyens.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Le taux d'application des recommandations émises entre 2016 et 2020 par le Bureau de la vérificatrice générale est globalement de 45 %, comparativement à 25 % l'an passé pour la période comprise entre 2016 et 2019. Le nombre de plans d'action en réponse aux recommandations formulées dont la mise en œuvre est en cours s'élève à 78, tandis que le nombre de plans d'action dont la mise en œuvre n'a pas encore débuté s'élève à 50, sur un total de 231 plans d'action établis entre 2016 et 2020.

Je considère que le taux d'application des recommandations formulées par mon Bureau pourrait formellement être amélioré grâce à une prise en charge manifeste et l'engagement concret de l'administration municipale de la Ville de Gatineau d'œuvrer dans le sens d'une amélioration continue de ses services au bénéfice de ses citoyens en favorisant l'économie, l'efficacité et l'efficience.

REMERCIEMENTS

J'aimerais remercier mon équipe qui a continué à mener efficacement les travaux d'audit à distance en raison de la pandémie en faisant preuve de flexibilité dans les demandes formulées à l'administration municipale afin de ne pas exercer une pression indue sur les services et organismes audités.

J'aimerais également souligner la collaboration de la direction de la Ville dans son ensemble, ainsi que de ses gestionnaires et employés à l'occasion des audits réalisés.

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
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

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

**AUDITS
FINANCIERS**

OBJECTIF DE L'AUDIT FINANCIER

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

La direction de l'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 des articles 107.7 et 107.8 de la Loi sur les cités et villes, le vérificateur général doit effectuer, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5¹ lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - 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.

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.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021, les organismes visés par l'audit financier étaient les suivants :

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

RÉSULTATS

Pour l'exercice 2021, j'ai réalisé conjointement avec l'auditeur indépendant l'audit des états financiers consolidés de la Ville et des états financiers de la Société de transport de l'Outaouais.

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

2

AUDITS DE
PERFORMANCE

2.1

PLANIFICATION DES ACTIVITÉS DE DÉNEIGEMENT

CONTEXTE

Introduction

La Ville de Gatineau est responsable de l'ensemble des activités d'entretien hivernal de son réseau routier et piédestre. Les activités effectuées en régie ou par des entrepreneurs relèvent du Service des travaux publics. Globalement, les activités reliées au déneigement sont :

- Le déblaiement;
- L'épandage de sels de voirie et d'abrasifs;
- L'enlèvement de la neige;
- L'élimination de la neige usée.

Outre la gestion des différentes activités, le Service des travaux publics est responsable d'assurer la mobilité et la sécurité des usagers de la route, des piétons et des cyclistes sur son territoire. Selon les données recueillies :

- Le déneigement et l'entretien s'effectuent sur plus de 3 000 km de voies routières et environ 600 km de trottoirs et de sentiers multifonctionnels;
- Environ 120 sites sont déneigés (stationnements, édifices municipaux, stations de pompage, usines de traitement des eaux, etc.);
- La Ville dispose de six dépôts à neige, à savoir cinq municipaux et un privé.

Le service de déneigement est offert à la population gatinoise grâce à un effectif d'environ 230 employés municipaux répartis dans quatre ateliers et en vertu de quatre contrats de déneigement conclus avec des entrepreneurs. Au total, plus de 160 pièces d'équipement lourd peuvent entrer en action durant une période de déneigement. Le déneigement représente un budget annuel de 18 M\$, excluant les ressources administratives, professionnelles et techniques.

Afin d'assurer le déneigement du territoire, la Ville doit établir une entente de service avec sa population grâce à une politique de déneigement, effectuer la planification des ressources humaines et matérielles, planifier les opérations dans chacun des secteurs, assurer la gestion des opérations, sensibiliser les citoyens face à leurs responsabilités et informer ceux-ci de l'avancement des travaux de déneigement, gérer les sites d'élimination de neige usée et respecter la réglementation, tout en conservant une approche efficace et efficiente visant à contrôler les coûts et à offrir un service de qualité.

Rôles et responsabilités

La division Voirie du Service des travaux publics de la Ville de Gatineau est responsable de la planification des opérations de déneigement sur son territoire. La division Services techniques du Service des travaux publics soutient la division Voirie dans son mandat. La division Gestion de la flotte et des équipements doit fournir à la division Voirie les équipements nécessaires aux opérations.

Cadre réglementaire

L'entretien hivernal des voies publiques à la Ville de Gatineau est notamment soumis aux documents suivants :

- La Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds;
- Le Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds du Code de la sécurité routière;
- Le Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs de la Loi sur la qualité de l'environnement;
- Le Règlement sur les lieux d'élimination de neige;
- La Politique de déneigement de la Ville de Gatineau.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la planification des activités de déneigement. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émis par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Notre audit visait à s'assurer que la Ville gère de façon efficace, efficiente et économique ses opérations de déneigement, en conformité avec les lois, règlements et orientations gouvernementales en vigueur.

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

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 entre mai et septembre 2021, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en novembre 2021.

Méthodologie

L'évaluation de la planification des activités de déneigement a été effectuée dans les quatre ateliers du Service des travaux publics de la Ville de Gatineau. La méthodologie utilisée comprend des observations, des entrevues, une analyse documentaire des procédures, pratiques, rapports et documents de travail, ainsi que des analyses suivant la visite des quatre ateliers comprenant leurs sites d'entreposage et de manutention des sels de voirie et d'abrasifs.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Politique et directive de déneigement

Politique de déneigement

L'entretien des voies publiques en situation hivernale requiert un cadre de gestion des activités de viabilité hivernale sur son réseau routier, piétonnier et cyclable. La première étape d'encadrement est la mise en place d'une politique de déneigement approuvée par le conseil municipal de la Ville. La politique de viabilité hivernale ou de déneigement est la base de l'offre de service offerte aux citoyens. Ce document se veut un engagement des élus envers les citoyens de la Ville de Gatineau sur les paramètres entourant le déneigement, l'épandage, le soufflage et toutes autres opérations d'entretien hivernal de la voie publique. La Politique de déneigement actuelle utilisée à la Ville de Gatineau, accessible en tout temps sur le site Web de la Ville, est en vigueur depuis septembre 2006.

Une politique de déneigement doit tout d'abord être applicable selon les principes de la gestion de la viabilité hivernale. L'engagement de la Ville relativement au déneigement doit être précisé dans cette politique en fonction des objectifs suivants, où le citoyen et les usagers sont au centre des priorités :

Protection de l'environnement et développement durable :

- Optimisation de l'utilisation des sels de voirie et des abrasifs;
- Stratégie d'intervention limitant les gaz à effet de serre;
- Gestion écologique des dépôts à neige;
- Diminution de la pollution sonore.

Efficacité et efficience :

- Optimisation des ressources humaines, matérielles et financières;
- Gestions des coûts;
- Protection et pérennité des infrastructures.

Sécurité des usagers :

- Optimisation de la mobilité selon les modes de déplacements;
- Sécurité en fonction du type et de la rigueur de la situation climatique.

La Politique de déneigement actuelle ne précise pas d'une manière explicite les opérations de déblaiement, d'épandage et d'enlèvement de la neige qui sont effectuées. La Politique est limitée dans sa portée et dans son approche et contient peu de détails, ce qui rend sa compréhension difficile. L'ajout d'un lexique et de la description détaillée du processus de déneigement faciliterait sa lecture et sa compréhension.

L'utilisation de sels de voirie et d'abrasifs durant la saison hivernale a des impacts environnementaux importants qui doivent être traités dans la Politique de déneigement afin d'encadrer efficacement leur emploi. L'intégration d'écouroutes ou de quartiers déneigés de manière écologique afin de réduire au minimum les épandages de sels de voirie et d'abrasifs devrait également être prévue dans la Politique de déneigement.

La charte d'épandage annexée à la Politique de déneigement est différente de la charte d'épandage affichée et utilisée dans les ateliers. Les différents matériaux et méthodes d'épandage utilisés présentement, qui ont évolué depuis la création de la Politique en 2006, n'y sont pas représentés.

L'utilisation d'un logigramme décisionnel est un outil très visuel pour l'utilisateur. Un tableau récapitulatif, annexé à la Politique, permettrait ainsi de résumer facilement les informations utiles à la prise de décision et à la documentation du processus.

Les niveaux de service des chaussées et des trottoirs décrits dans la Politique devraient également être détaillés d'une manière plus explicite, car les artères, les collectrices et les locales n'y sont pas clairement définies. Des détails selon le type de routes tels que l'achalandage, la présence de transport en commun, le type de secteur (corridor scolaire ou autres) et tous autres critères pertinents devraient être compris dans la définition des niveaux de service. Dans la Politique actuelle, il est difficile de connaître le niveau de service associé à un corridor scolaire ou à celui d'un circuit de la Société de transport de l'Outaouais (STO).

La nomenclature utilisée pour les niveaux de service devrait être uniforme dans l'ensemble des documents internes du Service des travaux publics tels que les parcours de déneigement, les plans de mesure d'urgence et les communications avec la population. On retrouve dans ces différents documents des niveaux de service de chaussées et de trottoirs par couleur (noirs, gris et blancs) ou par numéro (1, 2 et 3).

La mobilité des citoyens et des citoyennes n'est pas au cœur de la Politique de déneigement. L'entretien hivernal des liens piétonniers et des pistes cyclables ou multifonctionnelles est limité à certaines exceptions. De plus, les besoins des différents organismes ou associations du territoire gatinois n'y sont pas pris en considération afin que la Ville prenne position sur les enjeux les concernant.

Le déclenchement des opérations de déneigement est basé sur la quantité de neige reçue. Pour la chaussée, le déblaiement des artères et des collectrices débute dès le début des précipitations. Pour le niveau de service local, le déblaiement débute dès l'atteinte de 5 cm, bien qu'un déblaiement pourrait être requis à la fin d'une

précipitation moindre afin d'éviter une accumulation de neige durcie sur ce type de chaussée. Pour les trottoirs, un seuil de déclenchement des opérations de déblaiement de 5 cm est également utilisé, sans accumulation maximale tolérée. Selon la moyenne des villes québécoises de plus de 50 000 habitants, le déblaiement des trottoirs des artères débute à 2,5 ou 3 cm. La Ville devrait ajuster ses critères de déclenchement des opérations afin de s'aligner avec les bonnes pratiques.

Les délais de réalisation du déneigement ne sont pas fixés par niveau de service, mais de manière globale pour l'ensemble de ceux-ci. Contrairement aux bonnes pratiques, les délais d'achèvement du déblaiement sont les mêmes pour une rue ou un trottoir de niveau de service prioritaire que pour un niveau de service local. Les délais mentionnés dans la Politique de déneigement sont plus longs que ceux de la moyenne des villes québécoises de plus de 50 000 habitants considérant les différents niveaux de service. Par exemple, le délai de déneigement d'un trottoir prioritaire se situe normalement entre 4 et 6 heures, contrairement à 24 heures à la Ville de Gatineau, où tous les trottoirs sont assujettis au même délai de déblaiement. De plus, le niveau de ventilation des délais fixés en fonction des accumulations de neige n'est pas suffisant, ce qui amène une certaine incohérence dans la capacité de réaliser les opérations dans les délais requis. L'utilisation de seuils d'accumulation totale de 0 à moins de 25 cm et de 25 cm et plus conduit par exemple à des écarts de niveau de service considérables lors de précipitations se situant près des limites d'accumulation de neige. Nous pouvons ainsi observer qu'entre 24 et 26 cm de neige, 8 heures supplémentaires sont nécessaires pour finaliser les opérations de déblaiement. À l'inverse, le délai de déblaiement pour de faibles accumulations de 2 à 3 cm est le même que pour des accumulations totales de 24 cm de neige. Dans les deux cas, le Service des travaux publics doit offrir la même performance opérationnelle et finaliser les opérations dans un délai similaire. Même s'il y a un système de priorisation des niveaux de service dans la planification des opérations de déneigement, les délais de celles-ci devraient être adaptés à chaque niveau de service en fonction d'une quantité de précipitations de neige précise.

Les délais et l'obtention du niveau de service final ne sont pas définis dans la Politique de déneigement. Le niveau de service final correspond à l'état de la surface de la chaussée ou du trottoir à obtenir après des précipitations. Considérant différents facteurs de rigueur climatique tels que le type de précipitation, la température et la période de la journée au cours de laquelle la précipitation a lieu, des délais devraient être détaillés pour chaque niveau de service. Ainsi, suivant le déblaiement de la chaussée, un épandage est habituellement effectué; cependant, d'autres applications pourraient être nécessaires en raison de l'efficacité des matériaux utilisés pour limiter par exemple la formation de glace routière. Actuellement, les événements de verglas, de grésil et de pluie verglaçante ne sont pas couverts dans la Politique; seules les accumulations de neige y sont traitées.

En ce qui concerne les opérations d'enlèvement de la neige, la Politique de déneigement indique certains détails relatifs à l'ordonnancement des opérations ainsi qu'aux critères de priorité. Cependant, aucun délai d'exécution n'est défini. Une politique de déneigement devrait établir les phases de priorité des opérations d'enlèvement de la neige, les critères de déclenchement des opérations et les délais d'achèvement des opérations selon la quantité de neige accumulée. De plus, la Politique devrait préciser davantage la question du soufflage de neige sur les terrains privés et les conditions qui nécessitent un chargement.

Le processus de déneigement des bornes d'incendie, des triangles de visibilité et des ronds-points devrait être détaillé dans la Politique de déneigement. De plus, la Politique de déneigement devrait faire référence aux règlements concernant les abris d'auto temporaires, les emprises de la rue et l'emplacement des bacs roulants à ordures et à recyclage.

Directive de déneigement

Une directive de déneigement est un document interne qui rassemble et détaille les activités d'entretien du réseau routier en période hivernale d'un point de vue opérationnel. Le Service des travaux publics a élaboré la documentation « Normes d'entretien hivernal des réseaux routiers et pédestres » en 2006 en même temps que la Politique de déneigement. Cette documentation, qui est incomplète et désuète, décrit principalement les orientations prises et leurs impacts financiers. La directive de déneigement devrait se baser sur la politique de déneigement afin de détailler les rôles et les responsabilités des équipes de travail, le déroulement des opérations et les niveaux de service détaillés selon les différentes situations climatiques, le détail des différentes exigences techniques ainsi que le processus d'assurance qualité.

Mis à part un organigramme, le Service des travaux publics ne dispose que de très peu d'informations pour cartographier son processus décisionnel. L'absence d'une telle documentation rend difficile la communication des pratiques recommandées par le Service des travaux publics. Ainsi, on se fie présentement à l'expérience des équipes en place ainsi qu'à l'historique des précipitations des dernières années pour planifier les travaux de déneigement. En conséquence, le Service des travaux publics est à risque en cas de perte de ressources ou de changement de personnel.

La division Services techniques a élaboré des compléments d'information en cas de mesures d'urgence lors des situations de verglas, d'accumulations supérieures à 30 cm de neige et de tempête extrême amenant des accumulations supérieures à 50 cm de neige. Le degré de détail de cette documentation est conforme aux bonnes pratiques. De plus, la division Services techniques a élaboré un guide de référence technique des travaux de déneigement servant à l'assurance qualité. Ces documents ne sont pas répertoriés dans la Politique de déneigement et les Normes d'entretien hivernal des réseaux routiers et pédestres.

Une cartographie complète du processus de déneigement devrait être produite afin de rassembler en un même document l'ensemble des activités reliées à l'entretien de la voie publique en période hivernale. Cette cartographie ne devrait pas se limiter à des schémas de processus; elle devrait tenir compte de la Politique de déneigement et détailler clairement les intervenants des différents types d'opérations. De plus, la directive devrait compléter les informations relatives au déneigement décrites dans la Politique tout en permettant d'être modifiée au besoin après chaque révision saisonnière.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-01

Mettre à jour la Politique de déneigement en tenant compte de la mobilité de l'utilisateur sur la voie publique et de la rigueur climatique. La Politique devrait contenir un descriptif des types d'opérations, un lexique terminologique, l'identification et la définition des niveaux de service ainsi que leurs caractéristiques pour chaque opération (déclenchement des opérations, délais, états de surface désirés, etc.). Une terminologie uniforme devrait être utilisée dans l'ensemble de la documentation relative aux activités de déneigement.

Les travaux de révision de la Politique de déneigement sont commencés depuis novembre 2021. La mobilité de l'utilisateur sur la voie publique et la rigueur climatique seront prises en compte et une plus grande importance sera accordée au transport actif. Plusieurs nouvelles sections seront ajoutées, notamment une terminologie, une définition des niveaux de service et un descriptif des opérations. La Politique de déneigement servira de référence quant aux opérations de déneigement. La révision de la Politique de déneigement sera soumise au conseil municipal pour adoption.

Échéancier : 31 mai 2023

AP2004-02

À partir de la Politique de déneigement, élaborer une directive complète qui rassemble tous les processus détaillés et cartographiés relatifs à l'entretien de la voie publique. Une terminologie uniforme devrait être utilisée dans l'ensemble de la documentation relative aux activités de déneigement.

À la suite de l'adoption de la révision de la Politique de déneigement, une directive sera élaborée détaillant les processus relatifs à l'entretien de la voie publique. La même terminologie que dans la Politique sera utilisée.

Échéancier : 30 novembre 2023

Gestion contractuelle

Le vaste territoire de la Ville de Gatineau demande une capacité opérationnelle importante de la part du Service des travaux publics. Afin de desservir certains secteurs, le Service des travaux publics fait appel à différents entrepreneurs externes pour combler les besoins opérationnels de 4 des 12 zones de déneigement de la Ville. Compte tenu de l'emplacement des différents ateliers mécaniques, les opérations effectuées en régie se concentrent majoritairement dans les centres des secteurs de Hull, de Gatineau, d'Aylmer et dans les secteurs où la population est plus dense. À l'opposé, les secteurs confiés à des entrepreneurs externes

sont principalement des zones résidentielles de faible densité et des secteurs ruraux. La figure 1 illustre l'emplacement des quatre zones confiées en sous-traitance (9, 10, 11 et 12) du territoire de la Ville de Gatineau.

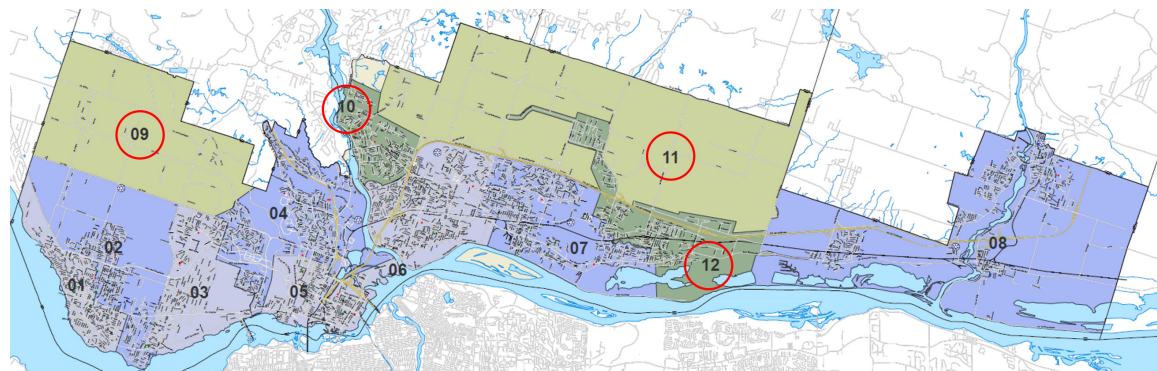


Figure 1 – Cartographie des différentes zones de déneigement

La Ville de Gatineau offre des contrats selon lesquels l'ensemble des opérations de déblaiement et d'épandage est effectué sous la responsabilité de l'entrepreneur. Mise à part la surveillance en assurance qualité des travaux, la Ville n'intervient pas dans les opérations. Cette solution est efficace et responsabilise l'entrepreneur dans la gestion de ses opérations. Certaines organisations municipales favorisent plutôt un partage des opérations selon lequel l'entrepreneur s'occupe du déblaiement et la municipalité s'occupe de l'épandage de fondants et d'abrasifs.

Le devis technique utilisé pour le dernier appel d'offres (2019 SP 016) est basé sur la Politique de déneigement, est très détaillé et a comme objectifs de favoriser la concurrence entre les entrepreneurs et de réduire leurs risques par rapport à la variabilité de la rigueur hivernale. Pour permettre une compétitivité entre entrepreneurs sur l'ensemble du territoire, la Ville a publié un appel d'offres unique pour toutes les zones confiées en sous-traitance. Les clauses suivantes ont été ajoutées afin de respecter les objectifs mentionnés précédemment :

- Les contrats sont basés sur une quantité de neige annuelle minimale de 250 cm et peuvent être bonifiés de 5 % en cas de précipitation supplémentaire, par tranche complète de 25 cm. Le risque est assumé entièrement par la Ville, puisque même dans le cas d'un hiver avec des accumulations inférieures à 250 cm, l'entrepreneur est rémunéré au plein tarif.
- Les distances de voie publique par niveau de service sont bien détaillées et l'entrepreneur fixe un prix forfaitaire par kilomètre. L'entrepreneur est ainsi protégé en cas d'ajout de distance ou de modification des niveaux de service des parcours.

- Les contrats sont de trois ans et comprennent deux prolongations optionnelles d'une année, ce qui offre la possibilité d'échelonner le contrat sur une période de cinq ans afin de permettre l'amortissement des équipements sur leur durée de vie et de minimiser l'impact d'une saison hivernale plus rigoureuse. Les deux années optionnelles peuvent être annulées de part et d'autre.
- Certaines opérations complémentaires indiquées sur le bordereau de soumission sont optionnelles, telles que le soufflage et le déneigement des bornes d'incendie, ce qui permet de limiter l'engagement du soumissionnaire. Si l'entrepreneur a les ressources, il peut soumettre un prix pour les parties optionnelles. Sinon, le service est assuré par la Voirie.
- Un minimum d'équipements est suggéré, mais aucune année modèle n'est imposée pour les divers équipements et véhicules. L'âge de la flotte n'est pas considéré.
- Des parcours suggérés sont fournis en annexe.
- La Ville offre la possibilité à l'entrepreneur de s'approvisionner en sels de voirie ou en abrasifs aux tarifs des ententes d'achat de la Ville.

Certains aspects des devis techniques nuisent à l'obtention de prix plus concurrentiels et à l'intérêt de nouveaux entrepreneurs en déneigement :

- Seule la neige est considérée dans la rigueur climatique saisonnière; les précipitations comme la pluie verglaçante et le verglas ne sont pas prises en compte. L'entrepreneur est toutefois responsable de maintenir une chaussée sécuritaire.
- Les zones de déneigement représentent des secteurs de taille moyenne en ce qui a trait aux distances de voie publique. Un entrepreneur doit avoir plusieurs types d'équipement pour réaliser toutes les opérations liées au déneigement de la zone dont il s'occupe. Un morcellement des zones visant à réduire les distances et à nécessiter moins d'équipements pourrait être profitable pour attirer divers entrepreneurs.
- Les seuls dépôts de neige accessibles pour les entrepreneurs sont le dépôt Gréber et le dépôt privé Lafarge. Ces sites peuvent se trouver à bonne distance des zones de déneigement.
- Le Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs publié en janvier 2021 précise les directives concernant l'implantation d'un centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie pour un nouvel entrepreneur. Les nouveaux sites doivent se conformer aux nouvelles normes environnementales alors que les sites actuels bénéficient de droits acquis.
- La période de responsabilité de l'entrepreneur est étendue, soit du 15 octobre au 30 avril. La transformation des camions-bennes en camions de déneigement et la préparation des véhicules prennent du temps. Les entrepreneurs ne peuvent donc utiliser leurs véhicules pour des travaux d'excavation ou d'autres travaux, car ils doivent être en mesure d'effectuer les travaux de déneigement requis en temps opportun, ce qui contribue à leur faire perdre plusieurs semaines de travail en attente de la neige.

L'analyse de l'appel d'offres 2019 SP 016 lancée par la Ville le 19 juillet 2021 indique que l'estimation des contrats a été déterminée selon le coût des contrats antérieurs en tenant compte de l'indice des prix à la consommation (IPC) ainsi que des résultats des appels d'offres des villes avoisinantes. On remarque également que la valeur des contrats de trois des quatre zones se situait entre 105 % et 168 % des

estimations de base. Le tableau 1 présente pour chacune des zones confiées en sous-traitance l'estimation et la valeur des contrats octroyés.

Tableau 1 – Contrat octroyé en fonction de l'estimation de chaque zone

Estimation, valeur et écart	Section 1 Zone 12	Section 2 Zone 10	Section 3 Zone 11	Section 4 Zone 9
Estimation du contrat	1,597 M\$	1,307 M\$	1,032 M\$	0,615 M\$
Valeur du contrat adjugé	4,283 M\$	3,449 M\$	2,117 M\$	0,676 M\$
Écart	168 %	164 %	105 %	10 %

Source : Division de l'approvisionnement

Selon l'appel d'offres 2019 SP 016, il y a eu qu'un seul soumissionnaire pour les zones 10, 11 et 12. Pour la section 4 – zone 9, il y a eu deux soumissionnaires. Le tableau 2 illustre les écarts entre les soumissionnaires pour cette section de l'appel d'offres. Nous constatons que les prix unitaires indiqués sur le bordereau de soumission présentent des écarts importants qui varient entre 140 % et 450 %, selon le niveau de service.

Tableau 2 – Prix unitaire par niveau de service/Section 4 – Zone 9

Prix du km linéaire par niveau de service	Entrepreneur A	Entrepreneur B	Variation
Artère pavée	S.O.	S.O.	S.O.
Collectrice pavée	5 000,00 \$	12 000,00 \$	140 %
Locale pavée	3 750,00 \$	11 500,00 \$	207 %
Collectrice gravier	3 750,00 \$	11 250,00 \$	200 %
Local gravier	2 000,00 \$	11 000,00 \$	450 %

Source : Division de l'approvisionnement

Les prix unitaires pour les mêmes niveaux de service pour chacune des zones présentent également des différences notables. En général, on peut s'attendre à des écarts variant entre 20 % et 40 %. Cependant, comme le démontre le tableau 3, pour le niveau de service Collectrice pavée, il y a une majoration de 314 % entre le soumissionnaire ayant présenté le prix le plus haut et celui ayant présenté le prix le plus bas, tout comme l'écart pour le niveau de service Local gravier qui est de 337 %.

Tableau 3 – Prix unitaire par activité pour le déblaiement et épandage des rues

Prix du km linéaire par niveau de service	Section 1 Zone 12	Section 2 Zone 10	Section 3 Zone 11	Section 4 Zone 9	Écart
Artère pavée	15 724,73 \$	11 920,00 \$	S.O.	S.O.	32 %
Collectrice pavée	15 724,73 \$	11 900,00 \$	8 530,00 \$	5 000,00 \$	314 %
Locale pavée	10 045,93 \$	11 498,00 \$	7 800,00 \$	3 750,00 \$	268 %
Collectrice gravier	6 744,73 \$	S.O.	6 080,00 \$	3 750,00 \$	180 %
Local gravier	6 744,73 \$	S.O.	5 750,00 \$	2 000,00 \$	337 %

Source : Division de l'approvisionnement

Malgré les efforts consentis pour accroître la concurrence, nous assistons à une hausse considérable des coûts de déneigement à travers les municipalités québécoises principalement due à un manque de main-d'œuvre, à un volume de travail important sur une base annuelle et à l'accroissement des coûts d'acquisition des équipements. Afin de favoriser le meilleur prix, la Ville de Gatineau devrait rencontrer les entrepreneurs potentiels et valider leur positionnement relativement au déneigement concernant entre autres les devis, la taille des zones et les périodes de contrat afin d'évaluer leur intérêt et apporter les correctifs nécessaires au besoin.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-03 Ajouter dans les devis des appels d'offres les accumulations moyennes de pluie, de grésil ou de verglas afin d'informer les soumissionnaires des conditions existantes à la Ville de Gatineau.

AP2004-04 Recenser les entrepreneurs potentiels et les rencontrer pour connaître leur intérêt ou leur réticence à répondre aux appels d'offres concernant les travaux de déneigement afin de comprendre le marché local.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Les moyennes de grésil et de verglas ne sont actuellement pas disponibles sur le site d'Environnement et Changement climatique Canada. Les accumulations moyennes de pluie seront toutefois recueillies sur leur site et ajoutées dans les devis des appels d'offres.

Échéancier : 31 mai 2023

La stratégie devra être revue sur l'ensemble des opérations. Les intérêts des entrepreneurs portaient sur les changements de territoire interne-externe ainsi que les opérations de déneigement et de soufflage. Certains entrepreneurs favorisaient une stratégie de déneigement/soufflage/sectoriel et un niveau de service requis. L'appel d'offres se termine en 2023-2024 et une nouvelle rencontre d'intérêt aura lieu en mai 2023.

Échéancier : 31 mai 2023

Planification budgétaire

Le système financier actuel de la Ville ne permet pas de déterminer le coût réel total du déneigement et de compiler l'ensemble des dépenses effectuées en comparaison avec la planification budgétaire. De plus, les charges financières entre divisions ou services ne sont pas imputées et enregistrées. Il est en conséquence irréaliste de déterminer le coût de revient par activité pour le déneigement ou le transport de la neige.

Le montant total du budget relié au déneigement varie selon les sources consultées. Certaines données incluent les salaires et avantages sociaux des cols blancs et la partie dédiée au déneigement de la division Gestion de la flotte et des équipements (GFE), tandis que d'autres excluent cette partie. Selon le bilan des opérations 2019-2020 présenté au conseil municipal, le déneigement représente un budget de 18,11 M\$ pour la Voirie. Depuis 2015, le budget a augmenté de 40 % en cinq ans. En ce qui concerne la Gestion de la flotte et des équipements, le budget dédié au déneigement représente 2,77 M\$, en hausse de 21 % en cinq ans. Globalement, le budget relié au déneigement représente donc un total de 20,88 M\$ si l'on additionne les divisions Voirie et GFE.

Selon les prévisions budgétaires obtenues, le Service des travaux publics dispose d'une réserve générale de 2 M\$ pour toute activité nécessitant une intervention immédiate comme un bris majeur; cette réserve peut être utilisée au besoin pour le déneigement en cas d'hiver exceptionnel. Pour la planification budgétaire, on utilise comme donnée de base des accumulations moyennes de 221,5 cm. Cependant, avec les changements climatiques, la rigueur des hivers varie de plus en plus et a un impact sur les activités de déneigement effectuées par la Ville. Par exemple, un hiver neigeux avec des précipitations rapprochées aura un fort impact sur la capacité de soufflage et la gestion des dépôts à neige. À l'inverse, le verglas ne causera pas d'accumulations de neige, mais occasionnera des coûts très importants en déglacage et en épandage de matériaux. Un budget basé sur les accumulations totales des précipitations, comparées sur une base d'équivalence en eau, pourrait ainsi tenir compte de l'ensemble des variations des précipitations. L'analyse de la rigueur climatique devrait également tenir compte de l'entretien de la surface de roulement dû à des variations de précipitations et des cycles de gel et de dégel durant la saison hivernale.

Le tableau 4 présente le budget de déneigement par citoyen de certaines grandes villes du Québec et de la Ville d'Ottawa selon les données publiées, sans tenir compte des réserves prévues pour les hivers hors-norme. Nous pouvons constater que le budget de déneigement de Gatineau est inférieur, au prorata de la population totale de 2020, à celui de cinq autres villes et significativement inférieur à celui de la moyenne de l'ensemble des villes. Cependant, comme mentionné précédemment, le budget de la Ville de Gatineau ne comprend pas les activités de déneigement ventilées dans les autres activités de la Voirie ainsi que la location d'équipements de déneigement par la GFE. De plus, l'analyse comparative ne permet pas de tirer de conclusion en ce qui concerne l'uniformité des bases de mesure utilisées par l'ensemble des villes.

Tableau 4 – Coût du déneigement par citoyen dans des villes similaires

Ville	Population	Budget relié au déneigement (M\$)	Coût par citoyen (\$)
Montréal	1 780 000	178,0	100,00
Terrebonne	125 000	12,2	97,60
Trois-Rivières	138 000	12,6	91,30
Laval	438 000	38,0	86,76
Québec	530 000	43,0	81,13
Gatineau	285 000	20,9	73,33
Sherbrooke	170 000	12,1	71,18
Ottawa	995 000	70,8	71,16
Moyenne			84,06

Une partie du budget de déneigement est réservée aux différents contrats des zones de déneigement. Selon une étude commandée par la Ville de Québec au Groupe DDM en juin 2021, la Ville de Gatineau a eu les plus fortes augmentations, entre 2012 et 2019, des coûts reliés au déneigement et à l'entretien des chaussées en période hivernale. L'analyse des charges consolidées des rapports financiers de la Ville de Gatineau démontre que celle-ci a enregistré la plus forte hausse en comparaison avec les autres grandes villes du Québec, avec 68 % d'augmentation entre 2012 et 2019. La Ville de Gatineau aurait avantage à connaître tous les coûts des différentes activités de déneigement afin d'analyser les contrats de sous-traitance et ainsi mieux gérer les hausses potentielles affectant ses budgets d'exploitation.

Heures supplémentaires

Les ressources humaines sont principalement planifiées en fonction de quarts de travail régulier en semaine. Les précipitations peuvent donc avoir un impact budgétaire important si les événements se déroulent durant les fins de semaine lorsque le travail est réalisé entièrement grâce à des heures supplémentaires. L'impact de ce mode de gestion peut amener un déséquilibre important avec les prévisions budgétaires, même si l'hiver est considéré comme étant dans la normale avec 221,5 cm.

Ainsi, les heures supplémentaires des cols bleus s'élèvent en moyenne au cours des cinq dernières années à 994 000 \$ avec des variations de 703 000 \$ à 1 367 000 \$ sur une base annuelle, soit en moyenne 5,5 % du budget annuel de déneigement de la Voirie. La prime reliée à la disponibilité et le coût des téléavertisseurs pour les cols bleus sur appel les fins de semaine représentent une moyenne annuelle de 225 000 \$ pour la même période.

Les contremaîtres sont rémunérés de deux façons pour les heures supplémentaires travaillées. En semaine, le contremaître reçoit un montant forfaitaire de 56,50 \$ s'il dépasse 11 heures de travail dans la journée. Les fins de semaine, le contremaître ne peut refuser les heures supplémentaires. Il est payé à taux simple et reçoit une prime de garde de 73,75 \$ après 3 heures de travail. Les heures supplémentaires effectuées par les contremaîtres représentent une moyenne de 14 600 \$ annuellement.

Le responsable de vigie doit être disponible durant toute sa période de garde et ne reçoit aucune rémunération pour les heures supplémentaires effectuées.

Budget des véhicules et des équipements

La GFE doit fournir les équipements au Service des travaux publics et doit assurer leur entretien afin que le Service puisse réaliser ses opérations selon sa planification et ses besoins saisonniers. Or, si la GFE n'arrive pas à fournir un véhicule adéquat à la Voirie, celle-ci doit louer elle-même l'équipement avec ses propres budgets. Par exemple, la dernière génération de camions de déneigement en service a été acquise en 2018 et plusieurs unités ont dépassé leur durée de vie utile. Afin de combler les besoins pour ce type de véhicules pour la saison 2020-2021, la Voirie a déboursé 338 000 \$ afin de louer, durant cinq mois, sept camions de déneigement. Il n'y a pas de charge monétaire entre divisions. La GFE n'a donc pas avantage à fournir rapidement les équipements aux autres divisions du Service des travaux publics puisque la location des équipements qu'elle ne peut leur fournir n'affecte pas directement son budget.

Dépôt à neige

L'analyse du coût des volumes de neige déchargée dans les dépôts à neige est déficiente puisque les données disponibles sont incomplètes. Ainsi, le coût par mètre cube de neige acheminée dans les dépôts est inconnu, tout comme les volumes totaux et le nombre de déchargements par camion. En considérant une maximisation du volume des dépôts à neige, il pourrait être possible de réduire les coûts réels.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-05 Évaluer la possibilité de comptabiliser distinctement les coûts des différentes activités du Service des travaux publics dans le nouveau système financier ou un système complémentaire afin d'en établir les coûts de revient et de permettre un meilleur suivi budgétaire.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Une distinction est déjà faite de manière globale entre les budgets dédiés aux opérations hivernales et le reste des opérations. Nous effectuerons l'analyse de la possibilité de comptabiliser distinctement les coûts des différentes activités après l'implantation du nouveau système financier, avec une grande partie du travail à faire pendant la première saison hivernale suivante.

Échéancier : 31 mai 2024

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-06 Établir un fonds de réserve budgétaire de déneigement pour les hivers exceptionnellement rigoureux.

AP2004-07 Évaluer la possibilité de fonder le budget de déneigement sur la rigueur climatique ou en millimètres d'eau équivalents.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

La Ville dispose déjà d'un fonds de réserve pour les imprévus de 2 M\$. La majorité du temps, le fonds de réserve est utilisé pour les opérations hivernales. Lorsque le budget dédié aux opérations hivernales est déficitaire, dans le cas d'un hiver rigoureux, le Service des travaux publics a accès aux sommes nécessaires via ce fonds de réserve.

Échéancier : Terminé

Afin d'évaluer la possibilité de fonder le budget sur la rigueur climatique, une définition contemporaine du concept doit être revisitée. De plus, il faut au préalable connaître les différents paramètres, tels que l'équivalence de la neige en millimètres d'eau et les différentes interventions de déneigement (déneigement, déglacage, épandage d'abrasifs, dégagement de puisards). Il faut aussi connaître les différences entre le déneigement des rues rurales et urbaines ainsi que des trottoirs pour différents types de surface, le tout en fonction de l'offre de service en centimètres ou millimètres tombés, l'échéancier dans le temps ou la qualité d'opération. Afin de déterminer un budget selon une nouvelle méthode, il doit y avoir un historique et des comparatifs de données. Après l'implantation de la nouvelle Politique de déneigement et du nouveau système financier, nous analyserons la possibilité de prioriser cette recommandation.

Échéancier : 30 juin 2024

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-08 Déterminer une méthode de calcul unique et standard pour les coûts de déneigement et utiliser celle-ci dans tous les documents et publications du Service des travaux publics.

AP2004-09 Évaluer l'impact de la planification des quarts de travail la fin de semaine pour les cols bleus afin de limiter les heures supplémentaires.

AP2004-10 Documenter et analyser les volumes déchargés dans chacun des dépôts à neige afin de minimiser les coûts réels.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Après l'implantation de la nouvelle Politique de déneigement et du nouveau système financier, nous analyserons la possibilité de prioriser cette recommandation.

Échéancier : 30 juin 2024

En 2019, la firme RCGT a étudié la possibilité de faire des quarts de travail en temps régulier 7 jours par semaine et 24 heures par jour, sur des quarts de travail de 8 heures. Selon les principaux constats présentés à la direction générale en septembre 2019, les trois propositions formulées n'ont pas été retenues puisque deux d'entre elles diminuaient notre capacité à rencontrer les niveaux de service et que la troisième nécessitait des investissements supplémentaires de 7,7 M\$. Une copie du rapport a été demandée au consultant et partagée avec la vérificatrice générale.

Échéancier : Terminé

Les volumes précis déchargés dans chacun des dépôts à neige ne sont pas connus, mais l'utilisation de ces derniers en fonction de leur localisation et de nos opérations est maximisée. Les boteurs sont déjà utilisés selon les besoins et la capacité des dépôts. Un contrôle plus exhaustif des volumes de neige déchargés suite aux opérations de soufflage nécessiterait un effort logistique important, pour un faible retour sur l'investissement.

Échéancier : Terminé

Planification des opérations

Le déneigement ne peut être planifié selon un horaire établi puisqu'il est tributaire des précipitations. Le déneigement est effectué en majeure partie par le Service des travaux publics qui doit effectuer une planification de la main-d'œuvre qualifiée qui correspond aux besoins reliés aux opérations. De plus, la Ville est assujettie à plusieurs réglementations qui ont un impact sur la planification des opérations.

Encadrement des opérations

L'encadrement des opérations est fait de manière centralisée. Les décisions sont prises et les stratégies d'intervention sont développées en fonction de la veille météo effectuée par un fournisseur externe, des informations fournies par le Centre de surveillance et de coordination des opérations (CSCO) mis en place par la division Services techniques et des informations fournies par les responsables de vigie de la Voirie. Considérant l'étendue du territoire et la présence de différents microclimats, cette méthode de travail nuit à la capacité de la Ville de servir ses citoyens avec agilité ainsi qu'à l'esprit d'initiative des gestionnaires des différents ateliers en cas de situations imprévisibles. Selon les commentaires recueillis, les gestionnaires exécutent les directives émises par les responsables de vigie.

Responsables de vigie

Chaque semaine, un responsable de vigie doit veiller à l'encadrement des opérations. Au total, il y a cinq responsables de vigie, soit le chef de division et les responsables des quatre ateliers. Ils effectuent une rotation à tour de rôle sur une période de 7 jours/7 et 24 h/24. En semaine, les contremaîtres des ateliers sont en place pour encadrer les opérations sous la supervision du responsable de vigie.

Les responsables de vigie gèrent le déclenchement des opérations ainsi que la fin de chacune des phases de déneigement. Ils communiquent avec le Centre d'appels non urgents (CANU/3-1-1) pour déterminer la fin prévue des opérations. Les fins de semaine, le responsable de vigie est seul à encadrer les opérations sur tout le territoire. La tâche est considérable, voire trop importante pour une seule ressource en cas de précipitations abondantes.

Contremaîtres

Le contremaître gère les opérations de déneigement ainsi que les équipes de cols bleus de son secteur. Avec la centralisation des décisions, on observe un manque d'initiative concernant la prise de décision opérationnelle dans les ateliers de la Ville. Ainsi, les contremaîtres préfèrent attendre les directives plutôt que d'être proactif à l'égard des stratégies d'application de matériaux fondants et d'abrasifs.

Le contremaître est le cadre qui connaît le mieux les opérations et il doit fournir au CSCO différents rapports d'activités et effectuer certaines autres tâches administratives à leur demande. Les rapports d'activités sont mal perçus des contremaîtres, car ils accroissent leur charge administrative et leur demandent d'effectuer des heures supplémentaires non rémunérées en plus de leur quart de travail. Les contremaîtres peuvent utiliser une tablette pour rédiger les rapports d'activités, mais celle-ci est partagée entre les quarts de travail.

Le fait que les contremaîtres ne possèdent pas individuellement cet outil de travail peut limiter l'efficacité de la rédaction des rapports.

Affectation à un poste de travail

Selon la convention collective des cols bleus, au début de chaque saison hivernale, les travailleurs décident de leur affectation pour la saison en fonction de leur ancienneté, de leur classification, du quart de travail souhaité et des postes offerts. Cette façon de procéder privilégie la stabilité et facilite les opérations grâce aux connaissances et compétences acquises par les travailleurs sur les équipements utilisés et les parcours ainsi que sur les particularités du poste.

Lorsqu'ils effectuent des heures supplémentaires, les travailleurs peuvent être amenés à changer de poste de travail s'ils sont qualifiés pour un autre poste. Il peut arriver qu'un opérateur occupe normalement un poste associé à un traitement salarial moindre que celui sur lequel il est affecté. Selon la convention collective, il conserve l'échelon salarial de son poste de base en tout temps.

Veille météo

Le Centre de surveillance et de coordination des opérations (CSCO) a pour tâche d'appuyer les opérations du Service des travaux publics avec des moyens techniques. Le Centre de surveillance établi dans l'atelier de Hull dispose d'une foule d'informations qui sont analysées et traitées de manière journalière et lors d'événements météo particuliers comme une précipitation majeure de neige ou de verglas. Le CSCO effectue une veille météo de manière à établir les risques et déclencher les procédures requises selon la rigueur des événements météorologiques. En raison de la Politique de déneigement actuelle et en absence d'une directive de déneigement complète, le Centre de surveillance a élaboré certaines directives avec le Bureau de la sécurité civile pour les événements météo particuliers. La Ville de Gatineau retient les services d'une firme spécialisée en météo routière afin de les aider à préciser leur veille météo pour la planification des opérations des prochains jours.

La Ville de Gatineau a sur son territoire trois stations de météo routières privées qui mesurent les paramètres météo de températures de l'air, du point de rosée et de la surface et permet de cumuler la hauteur de la neige. Afin de mieux planifier ses opérations, quatre points de prévision météorologique distincts sont prévus afin de bien analyser le climat et ses particularités à travers la vaste étendue de la Ville. La présence des stations permet au CSCO de suivre l'évolution des différents paramètres météo routiers telle que la température de surface et d'augmenter la précision des prévisions météo de façon à suivre les accumulations cumulatives de neige.

Planification des quarts de travail

Pour que les heures supplémentaires soient réparties équitablement et afin de réduire la pression sur la gestion des heures de conduite des véhicules, tous les travailleurs pouvant utiliser un équipement de déneigement de la Ville de Gatineau sont traités sur la même base. Le Règlement sur les heures de conduite et de repos des véhicules lourds limite seulement les heures de conduite et de travail des opérateurs

utilisant un véhicule lourd, c'est-à-dire un camion dont la masse totale en charge est de 4 500 kilos et plus. Donc, l'opérateur d'un véhicule-outil comme une niveleuse ou un tracteur à trottoir n'est pas assujéti à ce règlement. L'employeur demeure responsable du registre des heures de conduite. L'opérateur est tenu d'informer son supérieur de toute activité professionnelle effectuée à l'extérieur de son travail au Service des travaux publics.

Les travailleurs ont un horaire planifié de jour de 7 h à 15 h ou de nuit de 23 h à 7 h durant la semaine. Pendant cette période, les opérateurs peuvent effectuer des heures supplémentaires d'une durée maximale de 4 heures avant la relève de l'autre équipe de travail. De cette manière, la Ville s'assure de respecter les heures de conduite de travail et de repos en utilisant un mode simplifié qui tient compte des feuilles de temps.

La composition des équipes de jour et de nuit n'est pas identique. Selon les données de 2019, les équipes comptaient 131 opérateurs de jour et 88 opérateurs de nuit. Plus de travailleurs sont prévus le jour, mais un minimum d'employés assure un service de base la nuit, ce qui affecte la capacité de réaliser les opérations et de pouvoir offrir le niveau de service attendu dans les délais requis durant ce quart.

Contrairement aux pratiques de villes québécoises similaires, le Service des travaux publics ne planifie pas de quarts de travail les week-ends. Afin de pallier toute éventualité entre le vendredi 15 h et le dimanche 23 h, deux approches sont utilisées. La première approche consiste en une planification du travail en cas de risque de précipitation. La Voirie effectue une rencontre de planification chaque jeudi en matinée en consultation avec une firme externe spécialisée en météo routière, ce qui permet de prévoir les besoins d'affectation du personnel selon les besoins opérationnels. Le travail est ainsi planifié et le personnel travaillera des heures supplémentaires au besoin. La priorité de rappel pour les heures supplémentaires s'effectue selon l'ancienneté et la classification des compétences via le système de Rappel et Affectation du Personnel (RAP). La deuxième approche est utilisée lorsqu'il n'y a pas de risque de précipitation. Les employés volontaires peuvent alors s'inscrire sur une liste de rappel. Les employés inscrits sur cette liste doivent demeurer disponibles en tout temps durant la fin de semaine afin de combler un quart de travail qui n'a pas été planifié. Chaque inscription à la liste prévoit une prime de disponibilité même si l'employé n'est pas appelé au travail.

Le nombre de pagettes utilisées pour communiquer avec les employés inscrits sur la liste de rappel est fixé pour chaque atelier. Dans le cas de l'atelier de Buckingham, il y a moins de pagettes que de parcours de déblaiement. En cas de rappel, les travailleurs doivent couvrir plus de distance, ce qui leur prend plus de temps, et utiliser en conséquence de plus grandes quantités de sels et d'abrasifs afin de conserver les chaussées sécuritaires.

L'insuffisance du personnel opérateur peut entraver l'efficacité des opérations de déneigement en début de précipitations non anticipées par la veille météo ou en cas de formation rapide de glace routière sur le réseau (glace noire, intersection qui se glace au passage des véhicules, etc.). Considérant que le délai qui s'écoule entre l'appel du personnel de garde et le début du quart de travail peut être supérieur à une heure, le Service des travaux publics ne peut intervenir rapidement sur le réseau et pourrait mettre à risque les usagers de la voie publique.

Gestion des heures de conduite et de travail

La Ville de Gatineau est reconnue comme propriétaire et exploitant d'une flotte de véhicules lourds et est assujettie à la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds.

La Ville a choisi d'imposer à ses opérateurs un registre allégé de gestion des heures de conduite et de travail. Contrairement à l'utilisation de fiches journalières de travail (« log book »), le registre allégé permet d'avoir en poste du personnel pour un maximum de 13 heures de travail et un repos obligatoire de 11 heures par jour de travail. La Ville assume l'entière responsabilité du contrôle des heures de conduite de ses opérateurs et doit s'assurer que le travailleur :

- Commence et termine son quart de travail la même journée;
- Ne dépasse pas 13 heures en poste par jour et 70 heures de travail maximum sur un cycle de 7 jours;
- Prends un repos de 24 heures après 14 jours de travail consécutif.

Le contrôle des heures de conduite est fait à l'aide du registre de présence des travailleurs (horodateur). Le responsable de l'atelier de Buckingham a pour tâche de vérifier hebdomadairement les heures de tous les travailleurs et la conformité de la Ville au Règlement sur les heures de conduite de travail et de repos des conducteurs de véhicules lourds (règlement sur les heures de conduite).

Il n'y a pas de système en temps direct qui affiche les cumulatifs des heures travaillées par un employé en poste au cours des 6 ou 14 derniers jours, ce qui peut mettre en faute le travailleur concernant le règlement sur les heures de conduite.

La méthode de gestion des heures supplémentaires en semaine respecte le règlement sur les heures de conduite, car les quarts de travail définis avec le début de journée limitent le chevauchement. Par contre, les fins de semaine, un travailleur ne peut pas commencer sa journée de travail à 16 heures et la terminer à 4 heures le lendemain, car ainsi ses heures de travail chevauchent deux journées. Il doit donc terminer sa journée à 23 heures au plus tard. Selon les informations recueillies, le chevauchement des quarts de travail sur deux jours serait courant, ce qui pourrait entraîner des risques de pénalités financières pour la Ville. De plus, comme propriétaire et exploitant d'une flotte de véhicules lourds, la Ville pourrait recevoir des contraventions et son statut pourrait être pénalisé auprès de la Commission des transports.

Parcours de déneigement

La division Services techniques a mis en place un système de parcours par type d'opération pour chacun des ateliers de la Ville. Ainsi chaque activité est répertoriée et est associée à un parcours précis. De cette manière, l'opérateur réalise son parcours selon une séquence optimale. Par contre, les schémas de couverture des différents parcours ont été élaborés pour des opérations utilisant l'ensemble des équipements et des opérateurs disponibles. Lorsqu'il y a un manque d'équipement ou lors de faibles précipitations, les parcours prévus peuvent ne pas couvrir l'ensemble du territoire afin de donner le service selon le même temps de cycle. Par exemple, lors d'une précipitation de 5 cm en 24 heures, l'ensemble des équipements sera mis

en œuvre pour des hauteurs de neige accumulées beaucoup trop faibles. La planification des opérations est faite pour des accumulations de neige de l'ordre de 15 à 20 cm en 24 heures. Pour de faibles précipitations, le Service des travaux publics ne maximise donc pas l'efficacité de son système de parcours.

Chacun des parcours de déneigement est repris dans le système de télémétrie du CSCO et est suivi lors des opérations. De cette manière, le CSCO analyse les fréquences de passage, les zones ou les secteurs oubliés et du même coup s'assure du déploiement adéquat des opérations.

Projet pilote des équipes dédiées au soufflage

Durant les saisons 2019-2020 et 2020-2021, le projet pilote des équipes dédiées au soufflage a permis au Service des travaux publics d'être très performant dans les secteurs où le soufflage demeure un enjeu. Les équipes dédiées au soufflage se consacrent exclusivement au soufflage des artères majeures et des centres-villes, ce qui permet de rapidement dégager une pleine largeur de voie et de libérer l'espace de stationnement en bordure de rue. Ces équipes sont indépendantes des opérations de déneigement et sont affectées seulement à cette tâche. Lorsqu'il n'y a pas de soufflage, les équipes sont alors récupérées pour effectuer du colmatage de nids de poule ou d'autres tâches connexes. Les équipes dédiées au soufflage du secteur est et du secteur ouest ont effectué 33 % des distances totales soufflées durant la saison 2019-2020. Ainsi, il y a eu une augmentation de la capacité de soufflage sur les corridors scolaires et les artères principales, ce qui a permis de libérer les équipes de déneigement pour souffler davantage dans les quartiers résidentiels.

Gestion des sels de voirie et des abrasifs

Le sel de déglacage est un matériau qui en plus d'être onéreux, a un impact important sur l'environnement et la dégradation des infrastructures routières. Le responsable de vigie est celui qui gère ce matériau ainsi que le taux d'application à utiliser dans une situation donnée. Il émet la recommandation d'épandage basée sur une charte active sur la plateforme météo routière. Les contremaîtres s'assurent de diffuser l'information aux opérateurs afin de respecter cette directive.

On remarque une tendance à vouloir abaisser les taux d'application recommandés à des valeurs minimales pour faire des économies. Cette pratique, bien qu'elle vise à réduire la consommation des matériaux, a un désavantage. Par exemple, une directive d'épandage de 80 kg/km en sels de voirie est donnée aux équipes par le responsable de vigie pour l'ensemble du territoire. Si la quantité recommandée ne correspond pas aux attentes de l'opérateur, celui-ci pourrait faire deux applications sur le même tronçon. Au final, le taux d'application réel au kilomètre linéaire est 160 kg et non de 80 kg. La Ville aurait avantage à contrôler l'utilisation des sels de voirie et abrasifs par un suivi de ses achats et de sa consommation réelle plutôt que d'utiliser des taux d'application théoriques qui ne correspondent pas toujours aux besoins opérationnels. La prise d'inventaire en début et en fin de saison devrait aussi être planifiée afin d'être en mesure de dresser un bilan complet des quantités de sels de voirie et d'abrasifs utilisées.

Selon les informations recueillies, il existerait une tendance à économiser le sel de déglacage en lui substituant un mélange de sel et de pierre abrasive. Si l'objectif est de déglacer le réseau routier jusqu'au pavage, le mélange s'avère une dépense inutile d'abrasifs. En effet, le sel de voirie fait fondre la glace et

la neige en fonction de la température de surface; le mélanger avec une pierre abrasive n'accroît pas son efficacité, mais seulement son coût. De plus, les abrasifs représentent un enjeu majeur pour la Ville de Gatineau lors du balayage printanier, car ils doivent être chargés dans une semi-remorque et être envoyés à un site de valorisation des matériaux granulaires qui se situe dans le nord du Pontiac, ce qui augmente les coûts pour la Ville.

Gestion du stationnement

La configuration des nouvelles rues urbanisées prévoit peu d'espaces de stationnement résidentiel, ce qui amène de plus en plus de citoyens à se stationner dans la rue. Selon la Politique de déneigement, le stationnement de nuit est interdit du 1^{er} décembre au 1^{er} avril, et ce de minuit à 6 h du matin, du lundi au vendredi, et de 3 h à 6 h les samedis et dimanches. Il est possible d'acquérir un permis de stationnement pour certains secteurs où la largeur de la rue est suffisante. Le Service des communications de la Ville a mis en place un système de messages texte pour informer au besoin les abonnés à ce service de l'interdiction complète de stationnement dans les rues de la Ville lors des opérations de déneigement.

Selon les commentaires recueillis, la levée de la permission de stationner est mal perçue par les citoyens et les élus et amène une forte pression sur les équipes et sur les équipements de déblaiement de la neige afin de terminer le plus rapidement possible. De plus, les équipes disposent d'environ 40 % moins de temps les samedis et dimanches pour réaliser les opérations. La levée de la permission de stationnement est faite pour l'ensemble de la Ville et ne peut être faite pour une zone de déneigement ou un secteur unique, ce qui désavantage les secteurs où le déblaiement de la neige est plus complexe. De plus, ceci implique que le déblaiement de la neige doive se dérouler parfaitement et sans bris d'équipement pour l'ensemble des secteurs.

Certains secteurs demeurent également problématiques pour le stationnement de jour. En raison de la popularité du Rapibus, les parcs de stationnement sont rapidement complets, ce qui force les usagers à se stationner en périphérie. En conséquence, les opérations doivent avoir lieu en fonction des heures d'achalandage du Rapibus et de la possibilité de débordement des parcs de stationnement. Le déblaiement planifié et le soufflage conforme à la Politique de déneigement des rues avoisinant les parcs de stationnement du Rapibus représentent un défi constant au cours de l'hiver.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-11 Favoriser la collaboration des équipes des différents secteurs lors des opérations de déneigement et alléger la tâche du responsable de vigie grâce à la présence d'un responsable dans chaque atelier.

AP2004-12 Fournir à chaque contremaître une tablette ou un ordinateur portable avec accès aux données mobiles pour pouvoir rédiger et communiquer efficacement les rapports requis.

AP2004-13 Ajuster les quarts de travail en semaine afin d'équilibrer les équipes de nuit et de jour et offrir une capacité de travail et un service similaires aux citoyens.

AP2004-14 Évaluer la possibilité d'établir des quarts de travail de fin de semaine pour disposer de personnel prêt à intervenir en cas de situation critique.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

La présence du responsable de vigie vise à maintenir une uniformité dans les interventions afin de garantir un niveau de service uniforme dans la Ville. Son rôle est aussi de s'assurer du respect des ententes avec le syndicat. La présence d'un responsable dans chaque atelier nécessiterait que plusieurs responsables soient de garde en même temps plutôt qu'en rotation une semaine sur cinq comme actuellement. Par ailleurs, la présence d'un responsable dans chaque atelier la fin de semaine alourdirait considérablement les semaines de travail des gestionnaires, ce qui pourrait nuire à la rétention du personnel.

Échéancier : Terminé

Le Service des travaux publics est en processus d'acquisition d'ordinateurs portables pour chacun des contremaîtres.

Échéancier : 31 décembre 2022

Une évaluation de la nécessité d'un tel équilibre sera effectuée dans le cadre de la révision de la Politique de déneigement.

Échéancier : 30 novembre 2023

Le Service des travaux publics dispose déjà de la possibilité de planifier des quarts de travail de fin de semaine selon les deux approches énoncées dans le rapport d'audit, soit par la planification hebdomadaire les jeudis et la mise en disponibilité. Nous évaluerons la possibilité d'établir des quarts de travail de fin de semaine et analyserons les coûts/avantages. Ce changement impliquera toutefois des modifications à la convention collective.

Échéancier : 30 novembre 2023

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-15 Mettre en place des fiches journalières pour respecter le Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds.

AP2004-16 Évaluer la possibilité de scinder les parcours de déneigement et d'épandage en fonction de la rigueur climatique.

AP2004-17 Inventorier les stocks de sels de voirie et d'abrasifs en fonction de la consommation réelle des opérations.

AP2004-18 Évaluer la possibilité de gérer le stationnement de nuit au niveau des quatre secteurs de la Ville.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Le Service des travaux publics a déjà pris l'orientation de mettre en place l'utilisation de fiches journalières afin de s'assurer d'être en conformité avec le Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds. Un plan d'action a été mis en place pour viser un déploiement en prévision de la prochaine période d'affectation saisonnière d'hiver.
Échéancier : 30 novembre 2022

La possibilité de moduler les parcours de déneigement en fonction de la rigueur climatique sera évaluée.
Échéancier : 31 décembre 2023

Présentement, les volumes d'abrasifs sont contrôlés via le processus de commande et très peu d'inventaires sont conservés d'une année à l'autre. Des données sur les livraisons de sel sont disponibles mensuellement. Les inventaires de sels de voirie et d'abrasifs sont arpentés chaque année, soit en décembre et en fin de saison, et ce pour un contrôle de volume. Le type de conciliation possible entre les achats et la consommation réelle sera évalué.
Échéancier : 30 juin 2024

Comme les opérations se terminent au même moment la majorité du temps et que les périodes d'interdiction de stationner sont de courtes durées, il n'y aurait pas de bénéfice à gérer le stationnement de nuit au niveau des quatre secteurs de la Ville.
Échéancier : Terminé

Planification et formation des ressources humaines

Les travailleurs de la Ville de Gatineau affectés au déneigement doivent être qualifiés pour chaque poste de travail disponible. La Ville a mis sur pied un système de classification qui cumule les informations de qualification de chaque travailleur et facilite le rappel en cas de recours aux heures supplémentaires.

Nos discussions avec les équipes ont révélé que le nombre de travailleurs disponibles est généralement en deçà du minimum opérationnel, compte tenu de l'absentéisme réel. La Ville est toujours en recrutement de cols bleus, mais l'embauche demeure difficile.

Formation des cols bleus

Le Service des travaux publics a établi un centre de formation à l'atelier de Gatineau au bénéfice des travailleurs qui utilisent les différents équipements tels que les outils manuels et les équipements lourds. Quelque 65 formations différentes sont offertes. Le centre de formation est composé de deux formateurs employés par la Ville. Ceux-ci veillent à la présentation et à la diffusion des formations théoriques et pratiques aux employés. Les formations théoriques sont diffusées dans les locaux de l'atelier de Gatineau alors que les séances pratiques sont effectuées dans les différents ateliers.

Les formateurs utilisent des formations et des capsules vidéo adaptées à la réalité opérationnelle de la Ville avec des volets descriptifs, de vérifications avant usage, de sécurité opérationnelle et de techniques de travail recommandées. Les formations sont conçues pour chaque famille et type d'équipements avec une durée de formation déterminée. Pour le déneigement, on retrouve différentes formations comportant plusieurs volets. Le tableau 5 détaille la durée de formation sur chaque équipement, à l'exclusion des formations préalables. Les durées de formation prévues sont similaires à celles qui sont préconisées dans l'industrie.

Tableau 5 – Type de formation relié au déneigement

Formation/Équipement	Formation théorique (heures)	Formation pratique (heures)
Camion de déneigement	7	7
Niveleuse hiver	6	14
Souffleuse à neige amovible	3	4
Tracteur sur chenille, multifonction ou municipal.	5	3
Surveillant devant souffleur	2	-

Source : Division Services techniques

Nous avons constaté lors des entrevues menées que les formateurs ne semblent pas avoir toutes les qualifications opérationnelles requises, tous n'ayant pas eu la chance d'utiliser les équipements de manière professionnelle. De plus, la formation traite principalement de concepts de sécurité plutôt que de techniques de travail productives.

Il n'y a pas de mécanisme d'évaluation des candidats suivant la formation et un employé se qualifie automatiquement après avoir reçu les heures de formation déterminées. Sa qualification est ajoutée à son profil dans le système de Rappel et Affectation du Personnel (RAP). Dans certains cas, les opérateurs sont évalués par une firme externe après plusieurs avertissements ou problèmes soulevés par leur gestionnaire.

Aucun suivi ou coaching n'est fait après les formations pour valider les connaissances acquises. Durant les séances pratiques, on simule une opération réelle, et ce souvent dans des conditions sans neige. Une procédure de suivi des formations sous forme de compagnonnage avec un opérateur d'expérience devrait être planifiée pour continuer le perfectionnement de l'opérateur en situation opérationnelle. De plus, des formations de rappel devraient être offertes occasionnellement afin que les opérateurs puissent établir des liens entre les concepts théoriques et les opérations en condition réelle.

Les véhicules et pièces d'équipement de déneigement utilisés à la Ville sont coûteux et peuvent parfois être impliqués dans des incidents avec les usagers de la voie publique. Selon les commentaires recueillis lors des entrevues, le contenu de la formation donnée aux opérateurs est très sommaire et les gens formés auraient besoin de plus de temps de formation pratique en situation réelle afin d'utiliser efficacement et de façon sécuritaire ces véhicules et équipements.

Les travailleurs formés peuvent attendre plus de 18 mois avant d'utiliser l'équipement pour lequel ils ont reçu une formation. Ils n'ont ainsi pas l'occasion de mettre en pratique en temps opportun les connaissances acquises.

Formation sur les attentes en matière de déneigement

Une formation en début de saison devrait être offerte à l'équipe de déneigement. Celle-ci devrait contenir notamment les nouveaux changements dans les parcours, le processus d'assurance qualité et les objectifs annuels au chapitre des indicateurs de performance. Cette formation serait souhaitable aussi bien pour les travailleurs que pour les gestionnaires.

Formation des gestionnaires

Aucune formation spécifique au déneigement n'est offerte aux gestionnaires. Ainsi, la Politique de déneigement, les processus internes utilisés à la Ville, la gestion des opérations et la gestion de la viabilité hivernale ne sont pas formellement abordés dans une formation. Le compagnonnage du nouveau gestionnaire ainsi que l'accès à son supérieur pour les nouveaux employés sont les mécanismes retenus. L'absence d'une directive de déneigement complète rend plus difficile l'apprentissage des processus en place.

Des formations adaptées aux gestionnaires du domaine du déneigement sont offertes par des regroupements, des associations et des organismes privés. Certaines formations relatives à la météo routière, la gestion des opérations de déneigement, la sécurité des opérations de déneigement et la prise de décision d'intervention en viabilité hivernale seraient utiles aux contremaîtres lors de leur embauche.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-19

Prévoir un processus d'accompagnement et de monitoring à la suite des formations suivies par le personnel affecté au déneigement.

AP2004-20

Évaluer la compétence des gens formés en déneigement après une période de probation comprenant l'accompagnement et le monitoring requis.

AP2004-21

Mettre en place une formation complète pour les gestionnaires et travailleurs sur la Politique de déneigement, les directives, procédures et processus utilisés ainsi que les attentes en matière de déneigement.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Un processus d'accompagnement et de monitoring sera prévu dans le prochain Plan stratégique de formation.

Échéancier : 30 novembre 2023

Le Service des travaux publics vise la mise en place d'un accompagnement après la formation, et ce, dès la période d'affectation saisonnière 2023-2024. À cet effet, une ressource supplémentaire a fait l'objet d'une demande au Plan triennal des effectifs. Le fait d'aller plus loin dans l'évaluation des compétences après une période de probation nécessite des ressources supplémentaires. Les contremaîtres, qui sont les supérieurs immédiats, ne sont pas nécessairement aptes à opérer l'ensemble des équipements qui se trouve dans leurs équipes. Qui plus est, des leviers émanant de la convention collective seront nécessaires pour arriver à évaluer et à déployer une telle recommandation. La convention collective actuelle ne dispose pas de tels leviers.

Échéancier : 31 janvier 2026

Suite à la préparation d'une directive relative aux opérations de déneigement (recommandation AP2004-02), une formation sera préparée afin de diffuser l'information auprès des cadres, des employés cols blancs et des opérateurs affectés au déneigement.

Échéancier : 31 décembre 2023

Planification des équipements

Le déneigement est effectué à l'aide de différents équipements et la planification saisonnière de leur utilisation demeure un enjeu majeur. Afin d'être efficaces et efficaces, les équipements doivent être préparés et bien adaptés aux opérations. Dans le cas du déneigement, la flotte compte sur 136 pièces d'équipement, incluant les locations, pour effectuer l'ensemble des opérations. Le tableau 6 présente la répartition de la flotte affectée au déneigement, par atelier.

Tableau 6 – Répartition de la flotte par atelier

Équipement	Atelier d'Aylmer	Atelier de Hull	Atelier de Gatineau	Atelier de Buckingham	Total	
6 roues combinées	1	1	1	2	5	5
10 roues combinées	7	9	11	7	34	41
Location – 10 roues combinées	2	2	3	-	7	
Chargeuse	3	1	2	1	7	19
Location – Chargeuse	2	5	4	1	12	
Niveleuse	1	-	3	-	4	22
Location – Niveleuse	3	7	6	2	18	
Chenillette	2	4	4	3	13	13
Tracteur multifonction	3	6	8	-	17	17
Tracteur municipal	1	2	2	1	6	6
Souffleuse amovible	1	5	4	1	11	13
Location – Souffleuse amovible	1	1	-	-	2	
Total	27	43	48	18	136	

Source : Division Services techniques

Selon la documentation fournie par la division Voirie, l'âge moyen de la flotte de camions de déneigement est très élevé. Plusieurs unités en service ont plus de 10 ans et la division GFE a un retard dans le cycle de remplacement de ces unités. Un équipement plus âgé a tendance à briser plus fréquemment, ce qui limite sa disponibilité. La division Voirie doit donc louer des camions de déneigement et conserver des camions mis au rancart afin de pallier les bris fréquents de la flotte de véhicules vieillissante.

Répartition de la flotte par atelier

Dans le domaine du déneigement, il existe différentes règles empiriques qui permettent de quantifier un nombre d'équipements par kilomètre de voie de surface à entretenir, et ce, selon les différents niveaux de service. Selon les distances fournies, les parcours effectués en régie et le dénombrement des équipements par atelier, on effectue à titre comparatif un ratio d'utilisation des équipements. Pour la Ville de Gatineau, la répartition de l'équipement est faite par parcours en fonction de l'expérience passée.

Capacité de déblaiement de la chaussée

Selon la Politique de déneigement en vigueur, les opérations de déneigement des niveaux de service Artères (1) et Collectrices (2) doivent être effectuées dans un délai similaire, alors que celles du niveau de service Locales (3) doivent être effectuées avec un délai supplémentaire. Aux fins de comparaison, on tient compte de la charge de travail nécessaire au déblaiement des niveaux de service prioritaire et secondaire et par la suite pour l'ensemble du réseau. Le tableau 7 présente les ratios de déblaiement de chaussée des équipements par kilomètre de voie des différents ateliers de la Ville, par phase de priorité.

Tableau 7 – Ratio d'utilisation des équipements de déblaiement par kilomètre de voie

Atelier	Niveau de service Artères et Collectrices uniquement	Tous les niveaux de service
Aylmer	8,7	18,0
Hull	12,3	17,4
Gatineau	16,4	22,1
Buckingham	5,6	12,4
Médiane	10,5	17,7

En général, un équipement peut déblayer plus de 15 km de voie d'artères et de collectrices et maintenir les niveaux de service requis. Pour le déblaiement des niveaux de service Artères et Collectrices, on remarque qu'il n'y a pas de surcharge pour les équipements, à l'exception de ceux de l'atelier de Gatineau. En considérant les niveaux de service Artères et Collectrices ainsi que l'ensemble des chaussées à déneiger en régie, on constate de plus que l'atelier de Buckingham a une charge de travail moins importante que les autres ateliers.

Capacité d'épandage

L'épandage sur chaussée est effectué en même temps que le déneigement ou lors d'une opération distincte. Tout comme le déblaiement, l'épandage doit être réalisé en priorité sur les niveaux de service Artères et Collectrices. La capacité d'épandage représente le nombre de kilomètres de voie couvert par chacun des épandeurs. Pour le niveau de service Locales, les épandages sont réalisés aux intersections seulement, mais le camion doit tout de même parcourir tout le réseau. Le tableau 8 présente le ratio d'épandage par kilomètre de voie sur chaussée par épandeur, par phase de priorité.

Tableau 8 – Ratio d'utilisation des équipements d'épandage par kilomètre de voie

Atelier	Niveau de service Artères et Collectrices uniquement	Tous les niveaux de service
Aylmer	21,6	48,3
Hull	16,6	27,0
Gatineau	15,8	26,9
Buckingham	7,0	17,2
Médiane	16,2	26,9

L'atelier d'Aylmer a une surcharge de travail par équipement compte tenu des distances couvertes par les camions d'épandage. Un équipement d'épandage doit couvrir moins de 20 km de voie afin de demeurer efficace sur les niveaux de service Artères et Collectrices pour assurer une durée de cycle adéquate par rapport au rythme des précipitations. Tout comme l'opération de déblaiement, l'atelier de Buckingham dispose d'un avantage pour les niveaux de service Artères et Collectrices.

Capacité de soufflage

Les données disponibles ne distinguaient pas le travail effectué par les équipes dédiées. Par contre, nous avons été en mesure de dresser un portrait de la capacité de soufflage par atelier. Le soufflage ou l'enlèvement de la neige est une opération sensible pour la population en raison de la levée de la permission de stationnement pour les citoyens possédant un permis. Contrairement aux niveaux de service des chaussées pour les autres types d'opérations, l'opération de soufflage est effectuée selon différentes phases. La phase 1 comprend les artères principales, le centre-ville, les hôpitaux et les corridors scolaires. La phase 2 correspond aux viaducs, aux artères secondaires et aux collectrices principales ainsi qu'aux secteurs abritant des résidences pour aînés. Finalement, la phase 3 correspond aux autres secteurs. Le tableau 9 présente le ratio de souffleuses par kilomètre de voie.

Tableau 9 – Ratio d'utilisation des équipements de soufflage par kilomètre de voie

Atelier	Phase 1	Phase 2	Phase 3
Aylmer	34,5	9,7	55,4
Hull	19,0	5,2	18,5
Gatineau	48,7	9,5	57,7
Buckingham	38,3	5,3	70,4
Médiane	36,4	7,4	56,6

Les ateliers de Gatineau et de Buckingham sont surchargés par rapport aux autres ateliers quant à leur capacité de soufflage respectivement en phase 1 et en phase 3. De plus, l'atelier de Buckingham dispose d'une seule souffleuse. À l'inverse, l'atelier de Hull démontre une grande capacité de soufflage.

Capacité de déblaiement des trottoirs

L'activité de déblaiement des trottoirs est reliée tout comme les chaussées à un système de priorisation correspondant au niveau de service de la route adjacente. La capacité de déblaiement des trottoirs correspond à la charge de travail pour l'ensemble des équipements disponibles. Les équipements effectuant le déblaiement des trottoirs sont équipés d'épandeur de matériaux fondants et abrasifs et effectuent l'épandage au besoin. Le tableau 10 présente les ratios de déblaiement de trottoir par équipement et par kilomètre des différents ateliers de la Ville, par phase de priorité.

Tableau 10 – Ratio d'utilisation des équipements de déblaiement des trottoirs par kilomètre de voie

Atelier	Niveau de service Artères et Collectrices uniquement	Tous les niveaux de service
Aylmer	15,5	18,4
Hull	16,2	20,1
Gatineau	12,7	13,9
Buckingham	11,1	12,0
Médiane	14,1	16,2

La capacité d'intervention des ateliers d'Aylmer et de Hull pour les opérations de déblaiement des trottoirs est inférieure à celle des ateliers de Gatineau et de Buckingham. La capacité de déneigement des trottoirs est surtout reliée au type d'équipement. Un secteur possédant plus de chenillettes de trottoirs est généralement plus efficace dans ses opérations. Contrairement aux autres types d'opérations où le nombre d'équipements correspond généralement au nombre de parcours, il y a beaucoup plus d'équipement à trottoir que de parcours. On dénombre 36 équipements disponibles pour effectuer 26 parcours de déblaiement de trottoirs. Les ratios présentés tiennent compte de l'ensemble des équipements et non des parcours.

Véhicule multifonction

L'utilisation d'équipements polyvalents permet à la GFE de combler divers besoins selon la saison. Par exemple, on utilise des tracteurs agricoles pour le déblaiement des trottoirs durant la saison hivernale et pour la tonte de gazon durant la saison estivale. Dans ce cas précis, la division Voirie et la division Parcs, espaces verts et arénas ont chacune à leur disposition un équipement qui change de vocation avec les saisons. La photo 1 illustre un tracteur multifonction en mode été muni d'une tondeuse à l'arrière. On peut également y apercevoir le harnais à l'avant du véhicule qui sert à fixer la lame de déneigement en hiver.



Photo 1 – Tracteur multifonction en mode été

L'utilisation d'équipements polyvalents peut nuire au rendement opérationnel et à l'efficacité des opérations. L'usage de véhicules spécialisés et dédiés à une opération peut parfois s'avérer un meilleur choix. Plus coûteux, compte tenu de la fonction, l'équipement spécialisé permet une capacité, une efficacité et une disponibilité accrues dans les opérations. L'utilisation de ce type d'équipement peut cependant amener certains problèmes opérationnels comme le risque de chuter du trottoir en mode tassement, le manque de traction pour gravir certaines pentes, le manque de puissance aux intersections et le risque de blessure du conducteur dû à l'absence de suspension sur le véhicule. Afin de conserver une capacité opérationnelle optimale, les équipements spécialisés doivent être utilisés avec les équipements multifonctions afin de combler les besoins opérationnels dans certaines situations. Actuellement, la Ville de Gatineau a un nombre important de tracteurs multifonctions afin de combler les besoins opérationnels de la division Voirie et de la division Parcs, espaces verts et arénas. Selon les commentaires recueillis, l'équipement est moins bien adapté au déneigement et est trop imposant pour les travaux estivaux. Pour ce qui est des équipements de trottoirs, il serait pertinent de favoriser les chenillettes sur les parcours où les trottoirs sont étroits et abrupts afin de maximiser la performance des véhicules utilisés.

Calibration des camions épandeurs

Les camions de déneigement avec épandeur de la flotte possèdent un régulateur électronique d'épandage afin de pouvoir doser le matériau à épandre en fonction de son type et de la vitesse du véhicule. Afin que les opérations soient homogènes et conformes aux directives données, les épandeurs doivent être calibrés. Les données récupérées par télémétrie sont utilisées pour calculer les indicateurs de performance et consolider les consommations de sels de voirie et d'abrasifs. La précision opérationnelle du régulateur d'épandage demeure un enjeu majeur dans la gestion des sels de voirie et abrasifs d'une ville.

Lors d'une visite des ateliers, nous avons constaté certaines anomalies concernant la calibration de deux équipements, le 350V285 et le 350V126. Après avoir effectué des entrevues avec le personnel et analysé des comparatifs avec les certificats de calibration certifiés et réalisés à l'automne 2019, nous avons noté les principales déficiences suivantes :

- Les données de calibration des matériaux d'épandage sont erronées.
- Les régulateurs permettent environ 20 % plus d'épandage que les certificats de calibration réalisés en 2019.
- La hauteur de la porte du convoyeur est mal indiquée pour un des véhicules. La benne d'épandage est absente sur le second camion.
- Les camions de l'atelier d'Aylmer n'ont pas été calibrés à l'automne 2020.

Les écarts de calibration découverts jettent un doute sur la validité de tous les cumulatifs d'épandage ainsi que sur les taux d'application enregistrés par la télémétrie. Les données qui sont utilisées pour les rapports hebdomadaires et mensuels et pour le bilan sont erronées. De plus, les données d'épandage disponibles démontrent une utilisation importante du mode surdose qui n'est pas répertorié dans le taux d'application général et dans les directives données aux opérateurs. Ce mode permet à l'opérateur de traiter abondamment une intersection sans toutefois contrevenir aux directives.

Selon les informations recueillies, les véhicules en location ont un système de régulation d'épandage différent de celui sur lequel les mécaniciens des ateliers mécaniques ont reçu une formation. Une procédure de calibration standardisée des régulateurs devrait être établie.

Ajustement des équipements à trottoir

L'épandage de matériaux fondants et abrasifs sur les trottoirs est fait avec un épandeur spécialisé. Contrairement au camion, il n'y a aucun système qui dose avec précision l'application de sels de voirie ou d'abrasifs sur les trottoirs. Par contre, il est possible de procéder à un ajustement afin que la quantité utilisée soit similaire pour tous les équipements. Les équipements similaires peuvent généralement être ajustés mécaniquement de la même façon. Lors d'une visite des ateliers, nous avons constaté que plusieurs équipements semblables avaient des positions d'ajustements différentes, ce qui présume que les épandages se font à des taux différents. Les véhicules à trottoir n'appliquent pas les matériaux en utilisant la même dose, ce qui peut créer une application variable selon l'unité d'épandage. Une procédure d'ajustement du dosage des équipements d'épandage à trottoir devrait être développée en vue de procéder aux ajustements nécessaires à l'automne et de standardiser le débit. Les photos 2 et 3 illustrent les différents modèles d'épandeurs à trottoir.



Photos 2 et 3 – Épandeur tracté et épandeur de type sac à dos sur équipement à trottoir

Lames de déneigement

La division Gestion de la flotte et des équipements préfère l'usage des lames standard en acier sur les camions de déneigement de la flotte. Celles-ci sont moins onéreuses que les lames avec insertion de carbure et beaucoup moins dispendieuses que les lames adaptables (photo 4). La division Voirie aurait avantage à utiliser des camions munis de lames adaptables afin d'améliorer le grattage des véhicules à chaque passage et limiter la quantité de neige résiduelle laissée par le véhicule. Ce type de lames s'adapte au profil de la chaussée et permet un meilleur déneigement des ornières et des déformations du pavage. La performance accrue du grattage limite le besoin en sels de voirie ou d'abrasifs pour traiter la surface. Or, le coût supplémentaire de la lame provient du budget de la division GFE alors que la division Voirie récolte les bénéfices de son utilisation.

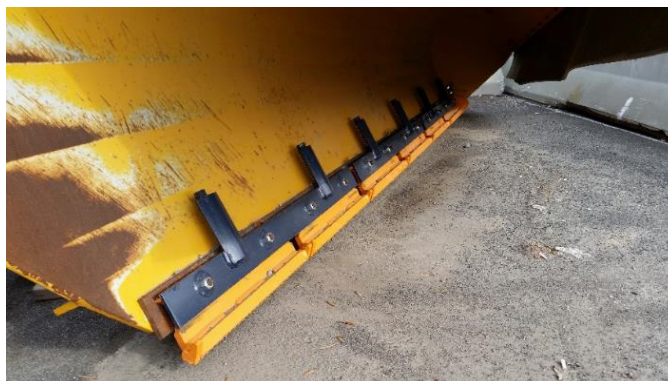


Photo 4 – Lame adaptable de type « lame-mobile »

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-22 Analyser la répartition des équipements par atelier afin que les ratios des différents types d'opérations de déneigement soient similaires dans l'ensemble de la Ville.

AP2004-23 Procéder à une analyse coûts-avantages permettant d'acquérir des équipements de déneigement spécialisés et des lames adaptables afin d'améliorer la performance des opérations.

AP2004-24 Maintenir et gérer de façon optimale le système de vérification et d'inspection de calibration des camions qui est en place.

AP2004-25 Mettre en place une procédure d'ajustement des épandeurs pour les équipements à trottoir.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Un exercice de balancement de charge a déjà été effectué pour équilibrer la longueur et la durée des parcours intersectoriels. Nous constatons actuellement peu de différence dans le temps de réalisation des parcours des différents secteurs de la Ville. Nous allons refaire une analyse, à la lumière des facteurs du rapport, afin de confirmer que la distribution des équipements est adéquate.

Échéancier : 30 avril 2023

Une analyse coûts-avantages sera entreprise à l'automne 2022. Les conclusions seront connues à la fin de la saison hivernale, c'est-à-dire au printemps 2023.

Échéancier : 31 mai 2023

Un système de vérification est déjà en place pour calibrer les camions dans le cadre de l'entretien hivernal saisonnier. Des correctifs ont été apportés à certains véhicules, plus spécifiquement ceux mentionnés dans le rapport. Un registre des camions calibrés sera mis en place. Chaque automne, une formation sera également planifiée et offerte aux employés attitrés à la calibration des camions.

Échéancier : 31 décembre 2022

Comme nous avons plusieurs types de véhicules, la procédure doit être standardisée selon les différents modèles. La mise en place de cette procédure d'ajustement des épandeurs pour les équipements à trottoir est en cours.

Échéancier : 30 septembre 2022

Suivi de la performance organisationnelle

Télémétrie

Une télémétrie active est installée dans chaque pièce d'équipement de déneigement. Le type de technologie dite « lourde » permet de collecter différentes informations supplémentaires sur la position du véhicule. Globalement la télémétrie permet d'obtenir la position des équipements de déneigement, les données d'épandage du contrôleur électronique et les données de la prise diagnostique du véhicule. Ceci permet aux gestionnaires et au CSCO de suivre en temps direct le déploiement des opérations sur l'ensemble du territoire, la progression des phases du déneigement et le respect des directives d'épandage.

Le système de télémétrie permet de conserver les données, d'étudier le déploiement effectué et d'analyser les fréquences de passage. De plus, la GFE peut utiliser les données pour des statistiques de consommation de carburant, planifier les activités d'entretien et autres. De plus, le système alimente le CSCO et lui permet de générer des rapports complets sur les événements. Finalement, les données de télémétrie hébergées chez le fournisseur externe protègent la Ville contre d'éventuelles réclamations basées sur des manquements opérationnels.

Indicateurs de performance

Les indicateurs de performance en déneigement couramment utilisés sont les indicateurs en cours de saison, où on dresse un portrait de la situation suivant un événement de précipitation, et les indicateurs de performance sur une base saisonnière.

Le CSCO recueille différentes données provenant de la télémétrie, des rapports des contremaîtres, des paramètres météo et autres. Elles sont regroupées sous différentes catégories en fonction du type d'activité. Le niveau de détail des rapports est très élevé et la densité de l'information rend difficile leur utilisation comme indicateur de performance. De plus, l'affichage de rapports contenant beaucoup de données peut rendre difficile l'interprétation de ceux-ci.

Il est à noter que lorsqu'on utilise des références par rapport au climat de la saison, il est important d'utiliser une moyenne des dernières saisons. Environnement et Changement climatique Canada a publié des moyennes climatiques de 1981 à 2010 qui pourraient être utilisées dans les analyses. L'utilisation d'une référence d'hiver moyen avec indice de rigueur serait aussi une solution complémentaire afin de faire des comparatifs avec la saison actuelle et précédente.

Comme mentionné précédemment, l'utilisation du taux d'application comme indicateur peut avoir un effet très néfaste sur la technique d'épandage. Les opérateurs pourraient opter pour des applications doubles (aller-retour) sur les tronçons ou utiliser une surdose d'une manière plus intensive. L'utilisation de l'unité d'épandage « tonne par kilomètre de voie pondérée » permet d'éviter ces risques.

Pour l'ensemble des indicateurs, on ne détaille pas la consommation de sels et d'abrasifs par période. L'information des régulateurs d'épandage et celle de la balance pour chargeur des tracteurs à trottoir pourraient être utilisées à cet effet. Les deux types de matériaux représentent des volumes et des coûts

d'acquisition importants. Un lien entre les achats et la consommation permettrait aussi de valider la précision des applications de matériaux fondants et d'abrasifs et d'évaluer la conformité de la calibration et tout problème relié à la livraison de matériaux.

Selon les commentaires recueillis, les responsables des différents ateliers font des présentations à leur équipe sur l'évolution des opérations de déneigement par évènement, par mois et par saison. Les rapports sont détaillés, et des mesures sont prises à la suite des rencontres.

Nous avons procédé à l'analyse des rapports préparés par le CSCO et relevé les éléments suivants sur leur contenu :

Rapport disponibilité de main-d'œuvre :

- Les données sont pertinentes et simples à consulter.

Rapport hebdomadaire Voirie :

- Les données sont pertinentes et simples à consulter.
- Le tonnage consommé de sels et d'abrasifs obtenu grâce aux données de télémétrie devrait être indiqué.
- Les consommations de sels de voirie ou d'abrasifs pour les épandeurs à trottoir ne sont pas comptabilisées.

Rapport de soufflage et soufflage équipe dédié :

- La vitesse en kilomètre/heure n'est pas le meilleur indicateur de performance à utiliser puisque la performance d'une souffleuse est basée sur les mètres cubes ou le tonnage de neige traitée. De plus, le comparatif de la distance soufflée pour chaque secteur au cours d'une même période ne tient pas compte des différences de soufflage latéral en chargement.
- Un système qui indiquerait le nombre de mètres cubes acheminés vers les dépôts à neige serait utile.
- Le suivi de la hauteur de la neige au sol pour gérer les opérations de chargement ou de soufflage latéral devrait être inclus.

Rapport de progression :

- Les données sont pertinentes et simples à consulter.
- Le rapport peut servir à informer les autorités de la Ville sur la progression des diverses opérations.

Rapport de délai d'opération :

- Les consommations de sels et d'abrasifs pour l'évènement devraient être indiquées.
- Le taux d'application moyen des matériaux devrait être indiqué.

Rapport mensuel Voirie :

- La documentation présente beaucoup d'informations similaires sous différentes formes, ce qui rend celle-ci moins pertinente.
- Le nombre de mètres cubes acheminé vers les dépôts devrait être inclus.
- La conciliation des matériaux achetés et épandus devrait être faite.
- Le nombre de tonnes de sels et d'abrasifs par kilomètre pondéré des parcours devrait être ajouté.

Rapport annuel :

- Le contenu est pertinent et facile à consulter.
- Le bilan de la consommation de sels et d'abrasifs (achats et utilisation) et le comparatif des dernières saisons devraient être inclus.
- La moyenne climatique d'Environnement et Changement climatique Canada (1981-2010) devrait être utilisée.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-26

Développer et utiliser des indicateurs de performance simplifiés comportant des données utiles en indiquant clairement les cibles à atteindre.

AP2004-27

Comptabiliser les quantités d'épandage sur une base de tonnes par kilomètre linéaire pour les sels de voirie et abrasifs.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Les indicateurs de performance déjà en place seront optimisés après le dépôt de la révision de la Politique de déneigement afin de les adapter aux orientations et objectifs qui seront déployés à ce moment.

Échéancier : 30 septembre 2023

L'analyse de faisabilité et financière de développement est en cours avec les systèmes de télémétrie dont la Ville de Gatineau dispose actuellement.

Échéancier : 31 décembre 2022

Gestion des dépôts à neige

Le Service des travaux publics utilise cinq dépôts à neige et un dépôt à neige privé. Pour l'ensemble des dépôts à neige gérés par la Ville, un seul dépôt est accessible pour les entrepreneurs en déneigement privés, soit le dépôt Gréber. Sinon, le dépôt privé Lafarge est une seconde option pour eux. Le tableau 11 présente les caractéristiques des divers dépôts à neige utilisés par la Ville.

Tableau 11 – Caractéristiques des dépôts à neige

Nom du dépôt	Exploitant	Capacité (m3)	Secteur
Georges	Ville de Gatineau	80 000	Buckingham/Masson-Angers
Charles	Ville de Gatineau	85 000	Buckingham/Masson-Angers
St-René	Ville de Gatineau	98 000	Gatineau
Gréber	Ville de Gatineau	300 000	Gatineau
Buteau	Ville de Gatineau	350 000	Hull
Lafarge	Privé – Lafarge	Non disponible	Aylmer

Pour chacun des dépôts à neige, une capacité d'entreposage est autorisée et établie. Des mesures de santé-sécurité reliées à l'exploitation du dépôt sont aussi en place afin que les dépôts à neige conservent leur certificat d'exploitation.

Le Guide d'aménagement des lieux d'élimination de neige et mise en œuvre du Règlement sur les lieux d'élimination de neige oblige à faire inspecter chaque année les différents dépôts aux fins d'analyse de la neige usée. Globalement cette analyse caractérise les débris, les matières en suspension, les huiles et graisses, les ions (chlorure produit par l'usage de sels de voirie) et les métaux. Les dépôts se conforment en grande partie à l'inspection. Par contre, en septembre 2020, l'analyse des matières en suspension au dépôt Buteau était légèrement au-dessus du seuil de tolérance accepté.

Accès

Dans le cas du dépôt Gréber, l'accès au site est surveillé par une entreprise de sécurité. Les camions provenant des opérations de la régie ou des entrepreneurs privés peuvent accéder à ce dépôt. Pour les entrepreneurs privés, un système de coupon est établi afin d'y accéder.

Pour les dépôts qui sont utilisés uniquement pour les opérations en régie, l'accès au site est sécurisé par les travailleurs de la Ville. Un employé a la responsabilité d'ouvrir et de fermer l'accès au dépôt et contrôle au besoin l'arrivée des véhicules. Il n'y a pas de barrière de sécurité; l'accès au site ne demande aucune carte magnétique, inscription ou prise de vue par caméra. Il est possible que certains sites demeurent accessibles, même après les opérations d'enlèvement de la neige si les grilles d'accès n'ont pas été convenablement verrouillées. Ceci augmente le risque que des transporteurs travaillant pour des utilisateurs privés utilisent les sites pour y décharger de la neige usée.

De plus, l'absence d'un système électronique d'accès au dépôt ne permet pas de sécuriser l'entrée des véhicules autorisés. Il est de pratique courante dans certaines municipalités que les camionneurs reçoivent l'autorisation d'accéder au dépôt après avoir quitté la souffleuse. Cette fonctionnalité limite le risque que le camionneur décharge de la neige provenant de sites privés au dépôt.

Mesure et paiement

L'entrepreneur privé achète des coupons en fonction du type de véhicule : camion à 2 essieux, camion à 3 essieux, camion à 4 essieux ou semi-remorque. Le volume de la benne n'est pas directement pris en compte dans le coût du coupon. Un véhicule de transport peut se munir d'une extension de benne et payer tout de même en fonction du nombre d'essieux. Le système ne prend pas en compte l'ajout de panneaux à neige sur la benne. Généralement, un camion équipé de panneaux à neige peut accueillir 30 % plus de volume que sa configuration standard. Avec ou sans panneau, l'entrepreneur paie le même prix.

La Voirie utilise ses camions pour les opérations effectuées en régie ainsi que des véhicules de camionneurs artisans ou d'entrepreneurs en location pour les activités de chargement. Le taux horaire des camions externes à la Ville varie en fonction de la présence ou non de panneaux à neige, le prix d'un camion muni de panneaux à neige étant plus élevé. En début de saison, les mesures des bennes des camions d'artisans ou d'entrepreneurs en location sont prises. L'utilisation de panneaux à neige limite les possibilités d'utiliser le véhicule dans différentes situations comme l'excavation. L'entrepreneur peut ainsi faire mesurer sa benne avec des panneaux à neige et les enlever par la suite pour effectuer le travail. Si l'entrepreneur n'est pas contrôlé, il peut ainsi facturer le montant avec panneaux à neige sans nécessairement les avoir. La division Services techniques effectue des vérifications ponctuelles, mais le plan d'inspection n'est pas détaillé.

Pour les camions de la Voirie, la pratique d'installer des panneaux à neige sur les véhicules avec benne multifonction n'est pas uniforme. Selon les commentaires recueillis, seul l'atelier de Hull n'applique pas l'installation des panneaux à neige. Les autres ateliers utilisent les panneaux à neige sur la majorité des véhicules, à l'exception des camions de la division Aqueduc, égouts et drainage de surface.

L'utilisation de panneaux à neige permet de transporter un volume plus important de neige, et en plus, il permet de limiter les chutes de neige sur la chaussée. Une flotte équipée de panneaux à neige nécessite moins d'unités opérationnelles pour le transport d'un même volume, donc moins de ressources humaines sont nécessaires et moins de gaz à effet de serre est émis.

Il est difficile de connaître avec précision les volumes de neige acheminés vers chacun des dépôts vu l'absence d'information disponible. L'impact de l'absence d'une directive sur le soufflage de rive ou l'enlèvement de la neige ne peut être directement mesuré. Pour la neige en provenance d'entrepreneurs privés, on peut connaître le nombre de voyages acheminés, mais pas la quantité totale.

Mise en pile

Afin de maximiser la capacité d'accueil des dépôts, on doit miser sur une mise en pile adéquate. Il est de pratique courante que la neige provenant de chargements au godet ne soit pas soufflée dans les dépôts à

cause du risque de bris de la souffleuse dû à la présence de matières solides telles que des balises ou des bordures de béton. Pour la neige provenant de chargements par souffleuse, la Ville a recours principalement à une mise en pile effectuée à l'aide de boteurs (photo 5). Contrairement à la souffleuse à neige à une phase, cette technique limite l'accumulation possible de la neige dans les dépôts, puisque l'équipement doit maintenir un certain angle minimal de montée.



Photo 5 – Mise en pile d'un dépôt à neige avec boteur

La seconde méthode de mise en pile est l'utilisation d'une souffleuse à une phase de forte capacité pouvant projeter la neige à une hauteur de plus de 30 m (photo 6). Cette technique favorise une meilleure capacité d'emmagasinement de la neige par la hauteur totale de la pile que l'on peut atteindre et le fait que le deuxième soufflage densifie davantage la neige. Au dépôt Buteau, la Ville utilise une souffleuse à vis similaire à celle que l'on retrouve pour les opérations de soufflage sur les routes afin d'accroître la capacité d'accueil du dépôt. La capacité de l'équipement est bien moindre que celle des souffleuses spécialisées pour les dépôts et use prématurément l'équipement qui est d'abord destiné au soufflage des rues. L'utilisation de la technique du soufflage permettrait de maximiser la neige dans les dépôts, d'éviter les risques de débordement et de fermer les dépôts excédentaires si nécessaire.



Photo 6 – Mise en pile d'un dépannage avec souffleuse à une phase

Il n'est pas obligatoire que les camions soient munis de systèmes d'absorbeur de choc pour éviter le claquement des panneaux des bennes de camion, bien que ce système permette de réduire considérablement le bruit. Ainsi, puisque le dépôt Georges se situe à proximité d'un secteur résidentiel, les opérations doivent s'effectuer de jour uniquement afin de limiter le bruit que font les véhicules.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-28 Mettre en place un système d'accès sécurisé aux dépôts à neige et s'assurer que chaque véhicule ayant accès soit mesuré.

AP2004-29 Évaluer la possibilité de donner accès à tous les dépôts à neige aux entrepreneurs privés seulement si leurs véhicules ont été mesurés.

AP2004-30 Obliger la présence de panneaux à neige sur les camions effectuant le transport de neige usée.

AP2004-31 Évaluer la possibilité que le dépôt à neige Buteau soit mis en pile avec une souffleuse de type approprié.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Dans un premier temps, une analyse des différents aménagements possibles pour sécuriser l'accès aux dépôts à neige sera effectuée. Une analyse coûts-avantages sera effectuée et une pression budgétaire est anticipée. Par la suite, une recommandation sera émise pour l'implantation d'un système sécurisé et automatisé.

Échéancier : 30 septembre 2024

Nous devons revoir le mode d'achat de billets pour les dépôts à neige, en collaboration avec les centres de services qui sont responsables de la vente des billets.

Échéancier : 30 septembre 2024

L'appel d'offres pour la constitution de la liste de camion artisan aura lieu au cours de l'été 2022. L'analyse de l'impact coûts-avantages d'une telle position sera effectuée puisqu'il pourrait y avoir une diminution du nombre de camions disponibles.

Échéancier : 30 septembre 2022

L'achat d'une souffleuse de type approprié est en cours. L'appel d'offres sera lancé en juin 2022 pour une livraison prévue en avril 2023.

Échéancier : 30 avril 2023

Entreposage des matériaux

Les centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de la Ville de Gatineau ont été mis en opération avant la mise en vigueur du nouveau Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs de la Loi sur la qualité de l'environnement en janvier 2020. Actuellement, les sites bénéficient d'un droit acquis, mais l'application des bonnes pratiques demeure un enjeu afin de limiter l'impact de l'entreposage et de la manutention des sels de voirie sur l'environnement.

CEMS – Atelier d'Aylmer

Nous avons noté que l'entreposage est conforme aux bonnes pratiques. L'ensemble des matériaux est couvert et est manipulé à l'intérieur de l'entrepôt sur un sol imperméable pour la fabrication du mélange. Le sol est sec et l'ouverture est restreinte. Il y a une rampe de chargement pour faciliter le déversement dans les bennes des épandeurs, mais il n'y a aucun tamis qui évite le chargement de mottes de matériaux agglomérés. Les photos 7 et 8 montrent le centre d'entreposage.



Photos 7 et 8 – Entrepôt couvert de l'atelier d'Aylmer

CEMS – Atelier de Hull

L'entreposage présente certaines défaillances. L'ensemble des matériaux est couvert sur un sol imperméable et est manipulé à l'intérieur de l'entrepôt pour la fabrication du mélange. Par contre, malgré le sol imperméable, l'eau s'accumule sur le sol et dégrade les matériaux, causant ainsi une perte d'efficacité et une possible agglomération. On remarque une quantité importante d'eau accumulée près des piles de sels et d'abrasifs. La toile de l'abri est déchirée à certains endroits sans toutefois nuire à sa fonction de protection. Il y a une rampe de chargement pour faciliter le déversement dans les bennes des épandeurs, mais il n'y a aucun tamis qui évite le chargement de mottes de matériaux agglomérés. Les photos 9 et 10 montrent le centre d'entreposage.



Photos 9 et 10 – Entrepôt couvert de l'atelier de Hull

CEMS – Atelier de Gatineau

Le centre d'entreposage présente certaines défaillances. L'ensemble des matériaux est couvert sur un sol imperméable. La manipulation de ceux-ci est faite à l'extérieur de la zone couverte pour la création des mélanges. Le tonnage de sels entreposés dépasse la capacité de protection contre les pluies. On remarque une importante trace d'eau de ruissellement (photo 13) en provenance de la pile de sels vers le coin sud-est de la cour de la Voirie qui est à proximité du ruisseau (photo 14). On remarque beaucoup de sels de voirie cristallisés sur les surfaces perméables de la cour (photo 15). Bien que le site dispose d'un droit acquis, il pourrait avoir un risque de contamination important au chlorure allant à l'encontre de la Loi sur la qualité de l'environnement. Il y n'a pas de rampe de chargement et de tamis. Les matériaux sont chargés directement avec la chargeuse et des risques de déversement à l'extérieur des bennes sont présents. Les photos 11 et 12 montrent le centre d'entreposage.



Photos 11 et 12 – Entrepôt couvert de l'atelier de Gatineau



Photos 13 et 14 – Trace de ruissellement et de sédimentation de sels de voirie à l'extrémité sud-est de la cour de l'atelier de Gatineau



Photo 15 – Direction de l'écoulement de l'entrepôt de sels vers le ruisseau

CEMS – Atelier de Buckingham

L'entreposage présente certaines défaillances. Seuls les sels de voirie sont recouverts d'un toit. Les matériaux reposent tous sur une surface imperméable. La pile d'abrasifs est exposée aux intempéries, ce qui amène un lessivage de l'agent antiagglomérant utilisé dans les sels de voirie (5-10 % volume). Le guide des bonnes pratiques et de caractérisation des centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie suggère de couvrir les piles d'abrasifs et d'en exposer seulement une partie au cours de la saison pour faire le mélange à l'extérieur de la zone couverte. La capacité d'entreposage des sels par rapport au nombre d'unités d'épandage est la plus faible des ateliers municipaux. Il y n'a pas de rampe de chargement ni de tamis. Les matériaux sont chargés directement avec la chargeuse et des risques de déversement à l'extérieur des bennes sont présents. La photo 16 montre le centre d'entreposage.



Photo 16 – Entreposage de sels de voirie et d'abrasifs à l'atelier de Buckingham

Rampes de chargement avec grilles de tamisage

Aucun atelier ne dispose d'une rampe de chargement avec grille de tamisage (photo 17) pour le chargement des véhicules. De plus, la benne des véhicules de la flotte n'est pas équipée de grille. Cela augmente le risque de déversement lors du chargement et de présence d'amas de matériaux agglomérés dans la benne des épandeurs. Conséquemment, ces amas pourraient causer un blocage du convoyeur et obliger le conducteur à revenir décharger complètement les matériaux.



Photo 17 – Rampe de chargement avec grille de tamisage

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-32 Effectuer les réfections requises au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Hull.

AP2004-33 Diminuer les quantités entreposées en fonction de l'analyse de la consommation réelle et installer un dispositif qui limite l'écoulement de l'eau de ruissellement au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Gatineau vers le ruisseau.

AP2004-34 Couvrir les abrasifs au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Buckingham lorsque celui-ci n'est pas utilisé du printemps à l'automne et prévoir un abri couvert pour la création de mélanges.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Les travaux de maintien de l'actif font partie du carnet de projet du Service des infrastructures (projet 17-2014). Les travaux devront être priorisés en conséquence.

Échéancier : 30 septembre 2024

Un appel d'offres sera lancé pour un mandat de services professionnels pour la préparation de plans et devis visant l'aménagement de la cour des ateliers municipaux de Gatineau. Une suite sera donnée aux recommandations à même le projet d'optimisation des opérations de la cour de l'atelier de Gatineau (30 juin 2023).

Concurrent à l'obtention des plans et devis, la fiche de projet et la charte de projet seront établies avec le Service des infrastructures. Suivront la recherche de financement, la préparation et l'exécution de projet. Il faut prévoir de 2 à 4 ans pour l'ensemble de ces travaux (30 septembre 2026).

Échéancier : 30 septembre 2026

Une analyse des besoins pour un abri pour effectuer les mélanges sera faite et inclura, si possible, l'espace nécessaire pour l'entreposage des abrasifs excédentaires (31 décembre 2023).

Suite à l'analyse des besoins, une fiche PTI sera préparée pour ce projet. Il faut prévoir de 2 à 4 ans pour le processus de financement, plans et devis, appel d'offres et exécution (31 décembre 2026).

Échéancier : 31 décembre 2026

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-35

Planifier la construction des rampes de chargement avec tamiseur pour le chargement des véhicules épandeurs dans tous les Centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) à l'exclusion du CEMS de l'atelier d'Aylmer pour lequel seulement un tamiseur est requis.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Des analyses coûts-avantages et « benchmarking » sur l'utilisation de rampes de chargement avec grilles de tamisage seront effectuées (30 septembre 2023).

Par la suite, une fiche PTI sera préparée afin d'inclure ce projet de construction à la planification municipale. Il faut prévoir de 2 à 4 ans pour le processus de financement, plans et devis, appel d'offres et exécution (30 septembre 2026).

Échéancier : 30 septembre 2026

Assurance qualité

L'entretien de la voie publique est souvent une source de critique de la part des citoyens. Afin de faire respecter la Politique de déneigement, la Ville de Gatineau a mis en place un processus d'assurance qualité. La Ville possède les outils et les documents nécessaires pour soutenir un tel processus.

L'assurance qualité est appliquée de deux façons à la Ville. Premièrement, pour les zones couvertes par des entrepreneurs privés, l'assurance qualité est effectuée par un technicien du Service des travaux publics. Celui-ci circule dans les différents secteurs et informe l'entrepreneur des non-conformités observées grâce à un billet de courtoisie. Pour les secteurs où le déneigement est effectué en régie, l'assurance qualité est effectuée par le contremaître du Service. Aucune inspection n'est faite par une ressource indépendante du secteur. De plus, il n'y a pas de moment ciblé pour procéder à l'assurance qualité et les constats sont émis en cours de parcours et de suivi des opérations. Selon les informations recueillies, l'assurance qualité des travaux en régie n'est pas documentée.

Selon les commentaires recueillis, l'assurance qualité ne limite également pas la qualité excédentaire, ce qui fait par exemple que le traitement de plusieurs rues locales correspond à un niveau de service plus élevé que celui qui est requis. Ainsi, il y a épandage de sels et d'abrasifs en dehors des points critiques, comme stipulé dans la Politique de déneigement.

Gestion des requêtes

Le Centre d'appels non urgents (CANU/3-1-1) reçoit différentes requêtes liées au déneigement, mais ne considère pas les requêtes reçues durant la période où les opérations demeurent dans les délais. Après cette

période, le CANU classe les requêtes en fonction de leur nature. Un processus ainsi qu'une cartographie sont maintenus afin de démontrer la gestion de chacune des requêtes. Dès que la requête est enregistrée, le contremaître doit traiter celle-ci et apporter des corrections dans un délai jugé raisonnable. Le citoyen peut loger une plainte, et ce à différents niveaux suivant une progression, si la requête initiale n'a pas été réglée.

La division Services techniques du Service des travaux publics cumule les requêtes selon leur catégorie et met en place des mesures afin de limiter la fréquence et la récurrence des requêtes. Pour chaque rapport d'évènements, les requêtes sont présentées dans la documentation de synthèse des requêtes par la division Services techniques.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-36

Mettre en place un processus d'assurance qualité des activités de déneigement formel et documenté, indiquant entre autres les dates et les heures prévues des inspections.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Les rôles de contrôle qualité seront révisés et intégrés dans la nouvelle directive relative aux opérations de déneigement dans le cadre de la nouvelle Politique de déneigement.

Échéancier : 30 novembre 2023

Communication avec le citoyen

Le Service des communications de la Ville effectue un travail de sensibilisation considérable de la population quant au stationnement et aux procédures de déneigement. Comme moyen de communication, on utilise des publicités dans les principales stations de radio de la région, les journaux, la page Facebook de la Ville, ainsi qu'une plateforme Web comprenant plusieurs capsules vidéo. Celles-ci expliquent en détail les différentes phases et les problèmes liés au déneigement. Dans les communications, on invite le citoyen à apporter sa collaboration pour faciliter les opérations de déneigement.

Afin d'informer les citoyens de la levée de la permission de stationnement pour les détenteurs de permis, un fil d'actualité Twitter ainsi que la possibilité d'abonnement à un service de messages texte sont offerts.

Malgré tous les moyens qui sont mis en place, le système de levée de la permission de stationner présente certains défis, car le remorquage de véhicules est encore fréquent. Durant l'hiver 2020-2021, c'est plus de 22 000 constats d'infraction qui ont été émis. Contrairement à d'autres municipalités qui interdisent le stationnement lors du déneigement, la Ville de Gatineau ne peut gérer cette levée de permission par zone ou secteur. Il y aurait lieu de moderniser le système d'envoi de messages texte, d'utiliser une application avec carte interactive ou un système lumineux dynamique indiquant l'interdiction de stationner, situé à l'entrée des différents secteurs de la Ville.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES TRAVAUX PUBLICS

AP2004-37 Analyser la possibilité de mettre en place un système de communication avec les citoyens concernant la levée de la permission de stationnement afin de réduire le nombre de constats d'infraction émis.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICES DES TRAVAUX PUBLICS

Un système de communication avec les citoyens concernant la levée de la permission de stationnement est déjà en place. Par ailleurs, lors d'avis d'interdiction, un communiqué est diffusé et repris par les médias. Les avis sont également publiés sur le site Web de la Ville ainsi que sur les réseaux sociaux. Les constats d'infraction ne sont pas donnés seulement lors d'avis d'interdiction, mais tout au long de la saison, notamment lorsque des automobilistes se stationnent sur rue sans permis. Pour la dernière saison, le Service des travaux publics a émis seulement trois avis d'interdiction de stationner, dont un qui a été prolongé pour une nuit supplémentaire.

Échéancier : Terminé

CONCLUSION

Le déneigement est une activité que la Ville de Gatineau gère de manière efficace et efficiente afin d'assurer un service harmonisé dans l'ensemble des secteurs. La Ville de Gatineau s'est dotée d'une politique de déneigement qui permet de fixer les niveaux de service et les délais de ses opérations. Par contre, la documentation est désuète et ne reflète pas les opérations actuelles du Service des travaux publics et le besoin de la population en mobilité active. Les changements climatiques et les épisodes de pluie verglaçante ou de verglas ne sont pas couverts dans la Politique de déneigement. Il y a un manque de documentation au niveau des directives de déneigement et des procédures à suivre.

Le déneigement du territoire est assuré par les équipes internes du Service des travaux publics et certains entrepreneurs pour une partie du territoire. Peu d'entrepreneurs s'intéressent aux appels d'offres et les coûts des contrats sont en forte augmentation malgré des mécanismes mis en place et visant la compétitivité entre les entrepreneurs. Un travail de recherche et d'analyse du marché de la région doit être entrepris afin d'être plus intéressant pour les entrepreneurs.

La planification budgétaire effectuée ne tient pas compte des coûts de revient réels des opérations. Le budget de déneigement n'a pas de fonds de réserve en cas d'hiver exceptionnel et ne prend pas en

considération l'impact des changements climatiques, comme la fréquence accrue de verglas. La division Voirie doit louer des équipements à fort prix, faute de disposer des acquisitions qui répondent aux besoins opérationnels. Le maintien de l'équilibre budgétaire repose en bonne partie sur le renouvellement des contrats des entrepreneurs et les heures supplémentaires effectuées par le personnel.

La planification des opérations est bien définie. Le Centre de surveillance et de coordination des opérations apporte une aide précieuse dans le déploiement et le suivi des opérations de déneigement sur le territoire. La télémétrie et les données traitées à partir de cet outil sont très utiles pour le personnel d'encadrement. La centralisation des décisions peut cependant nuire à l'agilité décisionnelle et opérationnelle des différents secteurs. La charge de travail en encadrement stratégique pour l'ensemble des secteurs repose sur une seule et unique personne qui est en rotation chaque semaine. La Ville ne peut pas planifier des opérations de déneigement les fins de semaine sans avoir recours aux heures supplémentaires. Il en va de même pour les opérations de nuit en semaine où le nombre d'équipes est réduit comparativement aux opérations de jour. En ce qui concerne la gestion de la levée de la permission de stationnement, le système actuel n'est pas flexible et ne peut pas cibler les interdictions de stationnement pour un secteur précis de la Ville.

Les ressources humaines dédiées au déneigement sont dûment formées par le centre de formation de la Ville. L'intégration de celles-ci aux opérations est rapide; cependant, aucune période de compagnonnage complémentaire à la formation de base sur les opérations n'est prévue, de même qu'une évaluation des compétences acquises.

Les équipements nécessaires sont répartis dans les quatre ateliers de la Ville. Les secteurs en périphérie ont parfois accès à moins d'équipement par kilométrage total de parcours, ce qui affecte les délais opérationnels, et ce principalement pour les opérations d'enlèvement de neige avec souffleuse. L'utilisation d'équipements polyvalents pour les trottoirs permet d'utiliser ceux-ci durant toute l'année. Par contre, l'utilisation de ceux-ci limite la performance opérationnelle et leur inefficacité nuit aux opérations et accroît les délais. Les équipements devraient correspondre aux besoins de toutes les opérations, et en particulier à ceux des opérations plus critiques.

La Ville mesure et a mis en place des cibles de performance de ses opérations afin d'appliquer le principe de l'amélioration continue. Le Centre de surveillance et de coordination des opérations cumule et traite les informations opérationnelles afin de créer des indicateurs probants. Le Centre devrait mettre l'emphase sur le suivi de ses consommations de sels de voirie et d'abrasifs et effectuer des comparatifs sur de longues périodes. De plus, la documentation et les communications produites par le Centre, en collaboration avec la division Voirie, devraient être plus faciles à consulter.

Les dépôts à neige sont entretenus de manière à conserver leur certificat d'autorisation d'exploitation. Par contre, ils ne sont pas gérés de manière à maximiser l'entreposage et à bien gérer le volume de neige transportée. Le système de coupons utilisé pour les entrepreneurs privés est désuet. Les données disponibles concernant les sites sont incomplètes et la surveillance à leur accès n'est pas adéquatement sécurisée. Les méthodes de rémunération pour les entrepreneurs effectuant du transport pour la Ville sont basées sur un

taux horaire selon le volume de la benne avec ou sans panneau à neige, mais il y a peu de contrôles effectués pour s'assurer du respect de l'utilisation des panneaux à neige.

La Ville exploite quatre sites d'entreposage et de manutention des sels de voirie et d'abrasifs. L'ensemble de ceux-ci correspondent au Règlement sur la gestion de la neige, des sels de voirie et des abrasifs de la Loi sur la qualité de l'environnement. Certains correctifs doivent cependant être apportés afin d'améliorer l'état des sites d'entreposage et de limiter la diffusion de chlorure dans l'environnement.

La qualité des travaux de déneigement est suivie de près par les contremaîtres responsables des équipes ou par les techniciens affectés aux zones confiées en sous-traitance. Il n'y a par contre pas de processus systématique d'inspection et d'évaluation de la qualité du déneigement, même si des travaux en ce sens sont effectués. Chaque plainte citoyenne enregistrée au Centre d'appels non urgents est analysée et adressée au secteur concerné. Un mécanisme s'assure qu'un correctif est appliqué dans un temps jugé opportun.

L'ensemble des réglementations et explications entourant le processus de déneigement est assuré par le Service des communications de la Ville. Le citoyen est informé grâce à différentes plateformes et des campagnes de sensibilisation sont effectuées à chaque début de saison. Les outils en place ne sont cependant pas consultés par toute la population et la gestion de la levée de la permission de stationnement demeure toujours un enjeu.

ANNEXE 1 – CRITÈRES D'AUDIT

Nous avons élaboré les critères d'audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques en déneigement provenant de l'Association des travaux publics d'Amérique (ATPA), du ministère des Transports (MTQ), de l'Association québécoise des transports et des routes (AQTR) et finalement de l'Association des transports du Canada (ATC) :

- La Politique de déneigement en vigueur permet d'encadrer adéquatement les activités de déneigement, est bien communiquée et est respectée.
- La gestion des contrats de déneigement permet d'obtenir des prix adéquats et maximise la saine compétition.
- Les rôles et les responsabilités des intervenants sont bien définis et maximisent l'efficacité de l'organisation.
- La gestion des sites d'élimination de la neige est faite de manière à conserver l'utilisation maximale de leur capacité.
- La planification de la main-d'œuvre correspond aux besoins et le personnel est dûment qualifié.
- La planification des opérations repose sur des données pertinentes et complètes ainsi que sur des hypothèses réalistes.
- Les opérations de déneigement sont planifiées et encadrées adéquatement.
- Un suivi de la performance des activités de déneigement est effectué et des comptes rendus sont préparés dans un esprit d'amélioration continue.
- Le respect des exigences établies ainsi que la qualité des travaux de déneigement font partie d'un processus d'assurance qualité et des correctifs sont apportés.
- Les non-conformités et les plaintes citoyennes sont analysées et des correctifs sont apportés dans un délai approprié.
- La planification des équipements motorisés correspond aux besoins et assure une répartition et une disponibilité dans les différents centres de services.
- La communication avec la population permet de mieux comprendre les activités de déneigement et favorise la responsabilité citoyenne.
- Des mesures sont prises pour minimiser les risques environnementaux et se conformer à la réglementation en vigueur.

2.2

GESTION DES CONGÉS ET DE L'ASSIDUITÉ

CONTEXTE

Introduction

Une municipalité doit compter sur la présence et l'implication de son personnel si elle souhaite offrir des services de qualité suffisants à ses citoyens. En dehors des vacances annuelles et des jours fériés, les employés municipaux peuvent être absents pour diverses raisons prévues dans les conventions collectives et les ententes de travail : maladie, soutien ou décès d'un proche, mariage, naissance, participation à des activités syndicales, congé sans solde, etc.

La pandémie de COVID-19 a eu des impacts importants sur l'organisation des opérations à la Ville de Gatineau, car le télétravail fait partie du quotidien de plusieurs membres du personnel depuis le mois de mars 2020. Avant la généralisation de cette approche, un employé était considéré comme assidu lorsqu'il était présent au travail, y accomplissait sa tâche, respectait les heures de travail et ne s'absentait pas sans justification ni autorisation, à moins de circonstances exceptionnelles. Or, avec les nouvelles conditions de travail mises en place pour faire face aux défis entourant la pandémie de COVID-19, il devient plus complexe de gérer l'assiduité des employés qui ne sont pas présents sur les lieux de travail.

Mise en contexte et cadre réglementaire

Quatrième municipalité en importance au Québec, la Ville de Gatineau est un employeur important en Outaouais, avec ses quelque 3 900 employés permanents, temporaires et occasionnels. Ceux-ci sont répartis entre huit accréditations syndicales et sont assujettis à divers règlements administratifs, conventions collectives et ententes de travail (brigadiers scolaires, salariés occasionnels, employés du secteur aquatique, cols bleus, cols blancs, employés professionnels, pompiers et policiers, cadres).

Un des principaux enjeux actuels du monde du travail est la capacité pour une organisation à mettre en place un système permettant de gérer l'assiduité des employés de manière adéquate et efficace.

La gestion de l'assiduité consiste à administrer la présence des employés au travail (incluant le télétravail) en s'assurant que le personnel utilise légitimement ses congés, tout en veillant à prévenir les abus. Le but d'une gestion optimale est d'atténuer les pertes de productivité, d'optimiser l'efficacité et de diminuer les coûts liés à la perte de temps travaillé et au remplacement de personnel en cas d'absence.

Rôles et responsabilités

Les responsabilités associées à la gestion de l'assiduité et des congés sont divisées principalement entre le service employant la personne et le Service des ressources humaines (SRH). Le service employant la

personne, incluant son gestionnaire, est responsable de l'entrée de ses heures d'absence ainsi que de la gestion de son assiduité (présence et performance). Le SRH gère les banques de congés (vacances, congés de maladie, congés mobiles, etc.) et s'assure du respect des normes du travail, des conventions collectives ou des ententes de travail en vigueur ainsi que de l'adoption de règlements et de directives visant à encadrer la gestion des congés et de l'assiduité.

Auditeur antérieur sur la gestion de la paie et des avantages sociaux

Le Bureau de la vérificatrice générale a procédé à un audit portant sur la gestion de la paie et des avantages sociaux en 2020. La portée de l'audit incluait la gestion des congés, et plusieurs constats entourant la gestion de ceux-ci ont émergé de ce mandat. L'audit a révélé que la gestion de la paie et des avantages sociaux n'était pas entièrement efficace et efficiente et donnait lieu à certaines non-conformités aux lois et aux règlements pertinents. De nombreuses recommandations ont été émises à la suite de ce mandat et des plans d'action et des échéanciers ont été préparés par le Service des ressources humaines. En avril 2022, le SRH s'affairait encore à terminer la mise en œuvre de certains plans d'action. Les éléments qui ont déjà fait l'objet de cet audit ont été exclus de la portée du présent mandat.

Situation du télétravail à la Ville de Gatineau

En raison du contexte actuel, le Service des ressources humaines a mis en place des directives et des outils pour fournir aux gestionnaires un cadre de référence de base. Parmi eux, mentionnons la Directive relative au télétravail dans le contexte du rétablissement post-COVID-19, la Directive relative à la COVID-19, la Procédure d'entente particulière pour la conciliation famille-travail, etc. Des ateliers de formation sur la gestion en mode hybride ont également été offerts aux gestionnaires.

À la Ville, le télétravail n'est pas offert à tous les groupes de travail en raison de la nature de leurs tâches et responsabilités. Ainsi, le télétravail est actuellement offert majoritairement à trois groupes d'employés, soit les cols blancs, les professionnels et les cadres. Un sondage interne réalisé par la Ville en octobre 2020 auprès des télétravailleurs a révélé qu'une majorité d'entre eux aimait ce nouveau mode d'organisation du travail et désirait poursuivre le télétravail après la pandémie (à temps partiel ou à temps complet), comme indiqué dans le tableau suivant.

Tableau 1 – Extrait du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020

Dans le contexte actuel de la pandémie, si on vous demande de choisir entre le télétravail et le fait de travailler sur les lieux de travail, lequel préférez-vous?		
Réponse	(%) Total, n = 692	
Je préfère beaucoup plus le télétravail	56	79
Je préfère un peu plus le télétravail	23	
Je n'ai pas de préférence	3	3
Je préfère un peu plus le travail sur les lieux de travail	12	18
Je préfère beaucoup plus le travail sur les lieux de travail	6	

Source : Présentation des résultats du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020 – p.7 Préférence entre le télétravail et le travail sur les lieux de travail en contexte de pandémie.

Tableau 2 – Extrait du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020

Si on vous offrait la possibilité de faire du télétravail dans le futur et en dehors d'une situation découlant d'une crise pandémique ou autre (ex. : inondation, verglas, tornade, etc.), à quelle fréquence souhaiteriez-vous adopter ce mode de travail?	
Réponse	(%) Total, n = 692
Je ne voudrais pas	3
Moins d'une journée par semaine	0
1 jour/semaine	5
2 jours/semaine	16
3 jours/semaine	32
4 jours/semaine	18
5 jours/semaine	26

Source : Présentation des résultats du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020 – p.13 Intérêt pour l'intégration du télétravail dans le quotidien des employés de la Ville de Gatineau.

Les résultats du tableau 2 indiquent que le télétravail est une approche très appréciée par le personnel. De plus, selon nos discussions avec les autres acteurs régionaux des secteurs publics et privés, le télétravail sera maintenu, selon différentes mesures, dans le contexte post-pandémique. Ainsi, l'assiduité au travail dans ce contexte est considérée comme un élément de risque important, étant donné que la masse salariale représente environ la moitié des dépenses totales de la Ville, soit près de 310 millions de dollars selon son budget 2021.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des congés et de l'assiduité. Cette mission a été réalisée 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.

Notre audit vise à s'assurer que les pratiques de gestion des congés et de l'assiduité des employés, suivant la mise en place du télétravail (causée par la pandémie de COVID-19), sont suffisantes et adéquates et s'harmonisent avec les objectifs stratégiques et opérationnels de la Ville de Gatineau en fonction des besoins actuels et futurs.

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

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 ont visé principalement les activités effectuées entre le 1^{er} janvier 2020 et le 31 décembre 2021 et ont inclus les employés appartenant aux groupes des cols bleus, des cols blancs, des employés professionnels et des cadres. Par souci d'efficacité, le mandat a porté sur un nombre restreint de services, dont le Service des travaux publics, le Service de l'urbanisme et du développement durable, le Service des infrastructures et le Service de l'environnement.

La portée de l'audit a inclus les éléments entourant la gestion de l'assiduité et des congés dans un contexte post-pandémie, tels que le cadre de contrôle de gestion, les procédures, les systèmes et les pratiques ainsi que les mécanismes de gestion en place.

La portée de l'audit a exclu les éléments ayant déjà fait l'objet du rapport portant sur la gestion de la paie et des avantages sociaux. Nos travaux ont pris fin en avril 2022.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'audit reposait sur les étapes suivantes :

- Étude de la gouvernance et du cadre de gestion des congés et de l'assiduité dans le contexte post-pandémie;
- Entrevues avec les intervenants clés des différents services sélectionnés de la Ville afin d'approfondir notre compréhension des pratiques, mesures et outils mis en place pour encadrer la gestion de l'assiduité et des congés en contexte de télétravail ou hybride;
- Revue documentaire et étude des données en vue d'analyser les politiques, directives, procédures et conventions collectives et autres ententes de travail existantes au sein de la Ville de Gatineau, et recherche d'exemples de bonnes pratiques en vigueur dans d'autres municipalités en matière de gestion de la performance;
- Questionnaire adressé aux gestionnaires en vue de consigner les pratiques en vigueur à travers la Ville et de repérer les lacunes et les possibilités d'amélioration;
- Analyse des réponses au questionnaire rempli par les gestionnaires des différents services (voir tableau 3).

Tableau 3 – Statistiques portant sur la participation au questionnaire par service

Service	Nombre d'envois	Nombre de réponses obtenues	Taux de réponse (%)
Service des travaux publics	59	14	24 %
Service de l'urbanisme et du développement durable	14	13	93 %
Service des infrastructures	11	8	73 %
Service de l'environnement	13	8	62 %
Total	97	43	44 %

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Cadre de contrôle de gestion

Le cadre de contrôle de gestion des congés et de l'assiduité se définit pour le présent audit par la manière dont la Ville organise ses structures, ses politiques, ses directives, ses systèmes et ses procédures servant à répartir les responsabilités, à coordonner les activités et à gérer les risques relatifs aux congés et à l'assiduité. Il assure aussi la conformité aux conventions collectives ou ententes de travail et aux lois et règlements.

Les gestionnaires interrogés au cours de l'audit, ayant des employés en télétravail sous leur supervision, ont soulevé le besoin d'avoir un encadrement mieux défini pour faciliter la gestion en ce qui concerne l'assiduité et les congés. Étant donné que le télétravail est appelé à perdurer, il serait souhaitable de mettre en place un cadre de contrôle de la gestion mieux adapté à ce nouveau contexte pour l'ensemble de la Ville.

Le Service des ressources humaines a mis en place une directive afin d'encadrer le télétravail dans le contexte du rétablissement qui a suivi la pandémie de COVID-19. Bien que cette initiative ait été nécessaire pour faire face à une situation exceptionnelle, il s'agit d'une directive transitoire et certains aspects importants tels que les rôles et responsabilités, la performance des employés en télétravail et la cohérence entre les services quant à l'admissibilité au télétravail n'y sont pas abordés de façon détaillée. Nous examinerons plus en détail cet élément ultérieurement dans le rapport.

Nous avons noté que certains services inclus dans la portée de notre audit ont mis en place des directives et procédures internes, documentées ou non, pour assurer un meilleur encadrement dans leurs secteurs respectifs. Par exemple, le Service de l'urbanisme et du développement durable a développé une directive interne pour assurer une présence minimale sur les lieux de travail dans le cadre du retour au bureau en mode hybride. Cette directive donne la préséance aux directives émises par le SRH, mais contient des règles et procédures plus étayées et personnalisées en ce qui concerne l'approche visée pour le télétravail dans ce service. Elle précise par exemple le nombre minimal de jours de présence requis au bureau par semaine ainsi que les conditions spéciales applicables à chacun des postes.

Pratiques de gestion dans un contexte de télétravail

Les pratiques de gestion des congés et de l'assiduité sont définies dans le cadre de l'audit comme les mesures mises en place par la Ville pour encadrer l'assiduité au travail et la gestion des congés. En présentiel, les employés ont un horaire fixe et toute absence doit être communiquée et étayée par un formulaire d'assiduité dûment complété et autorisé. Les employés en télétravail sont soumis aux mêmes mesures. Cependant, l'application de ces mesures s'avère plus compliquée; puisque les employés ne sont pas présents sur les lieux du travail, il est plus difficile de constater les absences.

L'audit a permis de confirmer auprès des gestionnaires des services visés qu'il y a plus de flexibilité dans la gestion de l'assiduité depuis l'avènement de la pandémie, car les horaires de travail sont désormais adaptés pour faciliter la conciliation entre le travail, la famille et la vie personnelle.

Ainsi, la majorité des gestionnaires interrogés craignent qu'il soit difficile, voire impossible, de revenir aux pratiques en place avant la pandémie, soit le présentiel obligatoire et un horaire de travail fixe. Le sondage interne réalisé par la Ville en octobre 2020 indique que 76 %¹ des répondants souhaiteraient effectuer trois jours ou plus en télétravail si cette possibilité leur était offerte dans le futur, en dehors d'une situation découlant d'une crise pandémique. Les raisons principales évoquées par ces employés sont personnelles (diminution du stress, meilleure qualité de vie) et ne tiennent pas compte de l'impact sur la performance professionnelle (efficacité, productivité)².

Les pratiques de gestion de l'assiduité ont changé rapidement pour s'adapter au contexte de télétravail obligatoire et elles n'ont pas été soumises à une planification rigoureuse en raison du contexte d'urgence. Les principaux changements résident dans le fait qu'en télétravail, tous les échanges se font par courriels et visioconférences et les gestionnaires n'ont plus un accès direct à leurs employés sur le lieu de travail. Les gestionnaires ont indiqué qu'il leur est parfois difficile de joindre leurs employés en tout temps durant les heures de travail, notamment parce que la Ville n'a pas fourni de téléphone cellulaire à ses employés.

Dans la Directive relative au télétravail dans le contexte du rétablissement post-COVID-19, il est indiqué que le télétravail est considéré comme un privilège et non un droit et qu'il appartient aux directions de service d'en déterminer l'admissibilité en fonction de certains paramètres. Selon cette directive, les conditions d'admissibilité au télétravail sont les suivantes :

- Le télétravail ne doit pas avoir d'effet négatif sur la productivité ou la qualité des services offerts par la Ville de Gatineau;
- La présence physique constante dans un local de la Ville ne doit pas être nécessaire pour assurer la continuité des activités;

¹ Voir tableau 2.

² Selon les résultats du sondage interne réalisé par la Ville p. 15 – Principaux avantages de continuer à faire du télétravail.

- Le télétravail ne doit pas risquer de compromettre la sécurité et la confidentialité de l'information;
- L'emploi concerné nécessite peu de contacts directs avec la population ou la clientèle (ou encore les contacts peuvent facilement se faire à distance, en utilisant les technologies de l'information et de la communication).

La directive énonce également qu'il revient à l'employeur (direction de service et gestionnaire) de déterminer les postes admissibles au télétravail ainsi que les journées où il peut être autorisé. Nos entretiens avec les gestionnaires ont indiqué que cette pratique donne lieu à certaines incohérences importantes selon la vision de chaque gestionnaire et surtout selon la nature du travail de l'employé. Ces pratiques peuvent avoir des impacts négatifs sur la rétention du personnel dans certains services. Comme démontré dans le tableau 4 ci-dessous, le sondage interne réalisé par la Ville en octobre 2020 indique que si les répondants avaient le choix entre deux postes, l'un avec une possibilité de faire du télétravail et l'autre sans cette possibilité, 87 % des employés favoriseraient le poste permettant de faire du télétravail. À l'heure actuelle, certains services sont en télétravail à 100 % tandis que d'autres utilisent une approche hybride. De plus, d'un service à l'autre, il peut y avoir des différences dans les pratiques, pour le même type de poste.

Tableau 4 – Extrait du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020

Si vous aviez le choix entre deux postes, l'un avec une possibilité de faire du télétravail et l'autre sans possibilité de faire du télétravail, lequel choisiriez-vous? Je choisirais...	
Réponse	(%) Total, n = 692
Assurément celui avec du télétravail	58
Probablement celui avec du télétravail	29
Probablement celui sans télétravail	3
Assurément celui sans télétravail	3
Cela n'a pas d'importance	7

Source : Présentation des résultats du sondage interne portant sur le télétravail réalisé en octobre 2020 – p. 14 Niveau d'attrait d'un poste en fonction du lieu de travail (télétravail ou travail sur les lieux de travail).

Les gestionnaires rencontrés ont également fait valoir que ces nouvelles pratiques créent un manque d'équité entre les employés. En effet, l'une des conditions à remplir pour qu'un poste soit admissible au télétravail est que la présence physique constante dans un local de la Ville ne soit pas nécessaire pour assurer la continuité des activités. Toutefois, certaines tâches spécifiques nécessitent une présence physique, et si l'employé en télétravail ne peut les accomplir, ces tâches doivent être réallouées à des employés présents au travail qui doivent effectuer ces tâches en plus de leurs tâches assignées.

Nous avons aussi constaté que bien que les nouvelles pratiques offrant plus de flexibilité sur la gestion des horaires de travail soient fort appréciées et bien accueillies par les employés, certaines ne sont pas en accord avec la convention collective des cols blancs. Selon l'article 24 de cette convention collective (horaires et heures de travail), la semaine normale de travail des salariés doit être de trente-cinq (35) heures réparties du lundi au vendredi inclusivement, entre 8 h 30 et 16 h 30, et compter une (1) heure pour le repas du midi, entre midi et 13 h. La gestion des horaires de ce groupe de travail est régie par la convention collective des cols blancs et l'application de l'approche actuelle, visant à offrir plus de flexibilité, va à l'encontre de celle-ci.

Gestion de l'assiduité dans un contexte de télétravail

La gestion des congés et de l'assiduité est définie dans le cadre de l'audit comme l'ensemble des mesures mises à la disposition des gestionnaires de la Ville, en vue de les aider à contrôler l'assiduité de leurs employés et à identifier et atténuer les risques s'y rattachant.

Les gestionnaires interrogés au cours de l'audit, qui ont des employés en télétravail sous leur supervision (groupe de travail des cadres, cols blancs et professionnels), ont fait valoir qu'ils manquent d'outils pour assurer la gestion de l'assiduité des employés. Ce constat s'applique aux gestionnaires qui ont de nombreux employés sous leur responsabilité. Les gestionnaires qui œuvrent dans de petites équipes semblent moins touchés par cet enjeu.

Comme mentionné dans la section précédente, les changements dans les pratiques ont été soudains avec l'arrivée rapide du télétravail en raison de la pandémie. Les gestionnaires ont ainsi dû s'adapter et changer leur approche de gestion de l'assiduité en passant d'une gestion basée sur la présence au bureau à une gestion qui repose sur la performance et le rendement. Le Service des ressources humaines a mis en place une directive transitoire. Notre revue de la documentation et nos échanges avec les gestionnaires ont démontré que les mesures actuelles ont toutefois besoin d'être adaptées afin de fournir des moyens de gestion efficaces du télétravail. Selon nos entretiens, les moyens de gestion qui ont été mis en place par les gestionnaires incluent, entre autres :

- Des communications fréquentes par courriels et visioconférences;
- Des vérifications ponctuelles du travail accompli;
- Des vérifications sporadiques du statut dans MS Teams ou Skype (présent, absent, occupé)³;
- Un tableau de statistiques de la performance⁴.

Selon les gestionnaires, l'assurance que les employés respectent leur horaire de travail et sont productifs à la maison repose actuellement beaucoup sur la confiance qu'ont les gestionnaires envers eux. Certains ont déploré le manque d'imputabilité des employés en ce qui concerne les heures de travail attendues, et estiment qu'il y a un risque important de perte de temps et de productivité.

Durant la pandémie, l'urgence de la situation et les défis familiaux qui en découlaient (par exemple école ou garderie à la maison) contraignait les gestionnaires à adopter des approches plus flexibles relativement aux heures de travail. Toutefois, dans un contexte post-pandémique, une plus grande rigueur est de mise.

3 La majorité des gestionnaires ont toutefois indiqué que ce moyen comporte des limites importantes, car plusieurs employés peuvent contourner cette fonction en modifiant les paramètres de leur statut.

4 Applicable pour certains postes uniquement (par exemple, les inspecteurs).

Selon la directive transitoire sur le télétravail, les objectifs, les échéanciers et les résultats attendus à la Ville sont les mêmes pour l'employé présent sur les lieux de travail que pour celui en télétravail. Toutefois, la directive ne précise pas de quelle façon la performance peut être encadrée dans le contexte de télétravail.

Lors de l'audit, nous avons communiqué avec des villes comparables afin de déterminer si certaines d'entre elles avaient établi une directive sur la gestion du rendement du personnel en télétravail. Bien que la plupart des villes sondées aient mis en place des directives sur le télétravail, le volet performance n'y a pas été clairement défini autrement que par la mention que le niveau de rendement attendu doit être le même en télétravail qu'en présentiel.

Dans un contexte où les mesures sanitaires ou d'autres événements n'obligent pas le télétravail et que cette possibilité est mise à la disposition des employés, il serait important de mettre en place une approche axée sur les résultats et la performance. Ceci peut être fait en donnant aux employés des objectifs clairs envers le travail attendu et en faisant des suivis réguliers sur l'atteinte des résultats. Cependant, le degré de complexité de la mise en place de cette approche peut varier significativement d'un poste à l'autre en fonction du rôle et des responsabilités de chaque poste et de la facilité à fixer des objectifs et à déterminer des indicateurs de mesure (par exemple nombre de dossiers traités, délais pour rendre des appels, avancement des livrables, etc.).

Le SRH a mis à la disposition des gestionnaires un document sommaire intitulé « *Gestion de la performance en télétravail : Organiser et structurer le travail pour être efficace à distance* » pour les aider dans leur gestion de la performance. Ce document inclut des stratégies pour assurer l'administration de la performance des employés en télétravail et fournit des outils pour assurer le suivi des tâches individuelles et d'équipe. Toutefois, les gestionnaires interrogés ne semblent pas utiliser ces outils, même si la plupart d'entre eux croient que cette approche est pertinente. Il semble que leur application soit complexe et demande un effort considérable.

À l'heure actuelle, les gestionnaires ne disposent pas de rapports sur la productivité ou l'évolution de certains indicateurs de mesure pour identifier les risques liés à l'assiduité des employés. Les gestionnaires ont soulevé le fait qu'il y a un manque à cet égard. L'audit sur la gestion de la paie a également fait ressortir cet aspect et le SRH a indiqué dans son plan d'action qu'il évalue la possibilité de mettre en œuvre un tableau de bord pour suivre l'évolution de la performance de la Ville au fil du temps. Lors de nos entretiens avec le SRH en janvier 2022, il n'y avait pas eu de progrès dans la mise en œuvre de ce plan d'action.

Considérant les inquiétudes soulevées par les gestionnaires et le risque significatif découlant d'une gestion inefficace de l'assiduité et des congés, il serait possible, entretemps, de produire certaines analyses pour les gestionnaires sur une base mensuelle ou trimestrielle afin qu'ils puissent voir les tendances et déterminer et pallier les risques propres à leur service. Par exemple, il serait possible d'analyser les données disponibles relatives aux banques de congés pour déceler certaines tendances telles que la baisse de l'utilisation des congés pour les gens en télétravail. Nous avons obtenu auprès du SRH les données sur l'utilisation des congés par le groupe des cols blancs pour les années 2019 (avant la pandémie) et 2020 (pendant la

pandémie) et il semble que le pourcentage d'utilisation des congés de maladie et des vacances ait diminué de près de 20 % (voir tableau 5).

Tableau 5 – Utilisation des congés de maladie, des vacances et des congés mobiles pour les cols blancs

CONGÉS	2019			2020		
	Crédit donné en heures	Banque prise en heures	% d'utilisation	Crédit donné en heures	Banque prise en heures	% d'utilisation
Maladies	42 256	22 928	54 %	45 712	16 487	36 %
Vacances	106 037	105 173	99 %	108 923	88 189	81 %
Mobiles	10 463	9 692	93 %	9 984	6 515	65 %

Source : Données obtenues auprès du SRH en phase de planification, en date du 16 octobre 2021.

Avec un contexte de télétravail qui perdurera après la pandémie, la Ville de Gatineau devra mettre en œuvre certaines approches et pratiques permanentes qui lui permettront d'assurer un encadrement efficace de son personnel. Les recommandations suivantes visent à fournir des éléments qui serviront cet objectif pour les années à venir.

RECOMMANDATIONS AU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

AP2102-01 Élaborer une politique claire de télétravail afin d'assurer une cohérence au sein de la Ville tout en s'assurant que les pratiques sont en accord avec la réglementation, les conventions collectives et les autres documents sources en vigueur.

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DU SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES

Une politique de télétravail en contexte de rétablissement est déjà en vigueur et prévoit l'ensemble des modalités requises à sa mise en place. Des ajustements sont requis à celle-ci en fonction de l'expérience vécue dans les dernières années mais également dans une perspective de cadre permanent entourant le télétravail. Une réactualisation du sondage tenu en octobre 2020 sera déployée afin que lesdits ajustements reflètent notamment les attentes et besoins des employés. Ces ajustements seront effectués dans le cadre d'un projet de transformation organisationnelle à grand déploiement et impliquant l'ensemble des services municipaux.
Échéancier : 31 décembre 2024

AP2102-02

Établir une stratégie de gestion du changement afin de mettre en œuvre les nouvelles pratiques qui seront instaurées par la Ville pour encadrer le télétravail et prévoir une formation pour accompagner ces changements de pratiques à l'intention des employés et des gestionnaires (guides, séances de groupe, etc.).

Une stratégie de gestion du changement sera élaborée dans le cadre du projet de transformation organisationnelle, lequel comprend en partie l'encadrement du télétravail.

Échéancier : 31 décembre 2024

AP2102-03

Développer des outils pour la gestion de l'assiduité et de la performance des employés (outils technologiques, données d'état, guides, formation, etc.).

En fonction des observations incluses au rapport, nous verrons à déployer des formations et/ou des guides afin de sensibiliser et responsabiliser les gestionnaires quant à l'utilisation des outils actuels (droit de gérance, conventions collectives, politiques et directives). La gestion de la performance des employés est une composante distincte de la gestion des ressources humaines et les outils seront développés dans le cadre du projet de transformation organisationnelle.

Échéancier : 31 décembre 2024

CONCLUSION

La Ville a mis en place un cadre de gestion temporaire pour la gestion du télétravail à la suite de la pandémie de COVID-19. Ce cadre de gestion nécessite maintenant des ajustements dans le nouveau contexte post-pandémique. Ainsi, certaines approches devront être repensées afin de mieux soutenir les gestionnaires, principalement à l'égard des rôles et des responsabilités, de la gestion de la performance des employés et de la cohérence entre les services quant à l'admissibilité au télétravail.

Les pratiques de gestion de l'assiduité ont changé rapidement pour s'adapter au contexte du télétravail obligatoire. La gestion de l'assiduité doit donc être adaptée, car la présence au bureau ne peut plus servir à mesurer l'accomplissement de certaines tâches. Considérant que la majorité des employés des groupes admissibles désire continuer à faire du télétravail au moins trois jours par semaine, il sera important d'élaborer une approche claire et formelle du télétravail afin de fournir à tous une orientation sur le nouveau contexte de travail qui sera instauré. Il nous apparaît clair que cette nouvelle réalité devra être ajustée de façon continue et la Ville devra certainement se doter d'une stratégie de gestion du changement, qui devra inclure la formation pertinente à cet égard. Pour une mise en œuvre efficace du télétravail, il faudra aussi

veiller à ce que les gestionnaires aient accès à des outils pour gérer leur personnel de façon efficiente et assurer un niveau de service continu et adéquat aux citoyens.

La transition vers le télétravail pose un certain nombre de défis à l'ensemble des organismes publics. Bien qu'il soit possible que ce changement prenne encore quelques années, le développement d'une stratégie et d'un plan de mise en œuvre devrait permettre à la Ville de Gatineau de faire face adéquatement et de manière proactive aux exigences qui découlent d'une telle transition.

ANNEXE 1 – CRITÈRES D'AUDIT

Nous avons élaboré les critères d'évaluation suivants :

- Le cadre de contrôle de gestion en place pour appuyer la gestion des congés et de l'assiduité dans un contexte de télétravail est adéquat et uniforme au sein de la Ville.
- Les gestionnaires assurent une gestion continue de l'assiduité et des congés pour assurer la conformité avec les ententes de travail ou les conventions collectives.
- Les pratiques de gestion au sein de la Ville sont adéquates et cohérentes pour assurer la conformité aux règles applicables.

2.3

GESTION DU PROGRAMME D'AIDE D'URGENCE AUX PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES – ID GATINEAU

CONTEXTE

Afin d'aider les entreprises à faire face aux conséquences de la pandémie de COVID-19 sur leurs liquidités, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a mis en place pour les demandes excédant 50 000 \$ le programme d'action concertée temporaire pour les entreprises (PACTE), qui est administré par Investissement Québec. Pour les demandes de moins de 50 000 \$, le MEI a élaboré le programme d'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises (PAUPME) et l'aide aux entreprises en régions en alerte maximale (AERAM).

Le mandataire du PAUPME et de l'AERAM pour la municipalité de Gatineau est Investissement et Développement Gatineau (ID Gatineau). L'enveloppe budgétaire totale reçue par ID Gatineau de la part du MEI pour ces deux programmes totalise 8 143 139 \$.

Le PAUPME comporte des conditions d'admissibilité qui exigent, notamment, que les entreprises bénéficiaires :

- soient en activité au Québec depuis au moins 12 mois (période réduite à 6 mois le 8 décembre 2020);
- ne soient pas sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers des compagnies ou de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité;
- soient fermées temporairement, soient susceptibles de fermer ou montrent des signes avant-coureurs de fermeture;
- soient dans un contexte de maintien, de consolidation ou de relance de leurs activités;
- aient démontré le lien de cause à effet entre leur situation problématique, financière ou opérationnelle et la pandémie de COVID-19;
- n'exercent pas les activités suivantes : la production et la distribution d'armes, les jeux de hasard, les courses, les sports de combat, la production, la vente et les services liés à la consommation de tabac ou de drogues, toute activité dont l'objet principal est protégé par la Charte canadienne des droits et libertés et toute autre activité qui serait de nature à porter atteinte à la moralité.

De plus, l'aide financière doit permettre de pallier le manque de liquidités causé par :

- une impossibilité ou une réduction substantielle de la capacité de livrer des produits (biens ou services) ou des marchandises;
- un problème d'approvisionnement en matières premières ou en produits (biens ou services).

Dans le cadre de l'AERAM, les entreprises situées dans les zones touchées par un ordre de fermeture pouvaient bénéficier d'une aide financière additionnelle maximale de 50 000 dollars à compter d'octobre 2020 et d'une nouvelle aide financière additionnelle maximale de 50 000 dollars, ce qui rehaussait le plafond de l'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises à 150 000 dollars à compter de décembre 2020.

OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion du programme d'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises (PAUPME) et de l'aide aux entreprises en région en alerte maximale (AERAM). Cette mission a été réalisée 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.

Notre audit visait à nous assurer qu'ID Gatineau a exercé une saine gestion du PAUPME et de l'AERAM dont il est mandataire.

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 l'annexe 1.

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 exercées entre les mois d'avril 2020 et d'octobre 2021, mais certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en novembre 2021.

Portée des travaux et méthodologie

- Étude préliminaire en vue de définir les principaux risques;
- Obtention de guides, de directives et de formulaires auprès d'ID Gatineau afin d'analyser les programmes ciblés par l'audit;
- Conduite d'entrevues auprès des membres du personnel d'ID Gatineau;
- Revue des processus et des contrôles internes en lien avec l'administration des aides ciblées;
- Sélection d'un échantillon aléatoire de 10 demandes acceptées et de 5 demandes refusées liées au PAUPME et analyse de la documentation justifiant leur acceptation ou leur refus et analyse du respect des critères du programme;
- Lors de nos travaux, seules deux demandes liées à l'AERAM avaient été reçues et le traitement de celles-ci n'avait pas été finalisé; nous avons donc analysé la documentation justifiant la recommandation d'ID Gatineau relativement aux demandes reçues.

RÉSULTATS DE L'AUDIT

Processus de traitement des demandes

Dépôt des documents

Pour déposer une demande de subvention, les demandeurs devaient soumettre par courriel une série de documents accompagnés d'un formulaire de demande dûment rempli à l'adresse générique d'ID Gatineau. Des demandes ont également été envoyées directement à des membres du personnel d'ID Gatineau. Par la suite, les demandes reçues étaient transférées au personnel responsable de l'évaluation des demandes.

Le processus utilisé ne permet pas de s'assurer de la réception de toutes les demandes puisque certaines d'entre elles auraient pu par exemple être rejetées par les serveurs de la Ville de Gatineau en tant que courriel indésirable ou bloquées en raison de la taille du courriel dépassant la limite permise. De plus, ces demandes auraient pu ne pas être traitées ou être supprimées involontairement sans laisser de trace puisqu'aucun système automatisé de numérotation des demandes n'a été mis en place lors de leur réception.

Approbaton et refus des demandes

Les procédures établies indiquent que les dossiers dont le prêt a été octroyé sont acceptés par le Comité d'investissement commun (CIC) à la suite de la recommandation d'un analyste d'ID Gatineau. Bien que la direction d'ID Gatineau nous ait informé que des discussions avaient lieu avec les conseillers pour valider les décisions, cette façon de procéder suggère un processus décisionnel basé sur le jugement des analystes. Faute de processus formel de vérification ou d'assurance-qualité en place, la demande d'une entreprise admissible aurait pu être refusée de façon erronée, ce qui l'aurait privé de l'aide à laquelle elle avait droit.

Outils d'analyse des demandes

Formulaires de demande

À la section 6 du formulaire de demande, l'entreprise devait déclarer qu'elle respectait l'ensemble des conditions d'admissibilité au PAUPME et devait cocher les différents critères satisfaits. Les critères énoncés par le MEI consistant à ne pas exercer d'activités telles que la production et la distribution d'armes, les jeux de hasard, les courses, les sports de combat, la production, la vente et les services liés à la consommation de tabac ou de drogues et à être en mesure de démontrer un lien de cause à effet entre ses problèmes financiers et la pandémie n'apparaissent pas dans la section 6 du formulaire. Bien que certaines informations apparaissent à la section 2 du formulaire, on ne demandait pas aux entrepreneurs de confirmer qu'ils répondaient à ces critères et la déclaration relative au respect de l'ensemble des conditions d'admissibilité du programme pouvait par conséquent être trompeuse.

De plus, le 8 décembre 2020, la période d'exploitation exigée des entreprises au Québec est passée de 12 mois à 6 mois. Par contre, les formulaires de demande n'ont pas été ajustés.

Il y a au moins deux versions françaises différentes du formulaire de demande en circulation. La première est identique au formulaire en version anglaise, et la seconde n'inclut pas de sections sur l'actionnariat ni sur le choix du secteur d'activité, alors qu'il s'agit d'informations exigées par le MEI pour le traitement des demandes.

La direction d'ID Gatineau nous a indiqué que le personnel effectuait des vérifications auprès du Registraire des entreprises du Québec (REQ) afin de valider l'actionnariat, ainsi que le secteur et la période d'activité de l'entreprise. Les informations apparaissant au REQ ne sont cependant pas toujours complètes, notamment quant à la portion des activités attribuables aux jeux de hasard, dans le cas d'un restaurant ou d'un bar (ces entreprises étaient admissibles si moins de 50 % de leurs revenus provenaient de cette source). Ainsi, il est possible qu'en raison des manquements relevés dans les formulaires de demande, des entreprises n'aient pas eu accès au programme, ou au contraire qu'elles y aient eu accès sans que tous les critères d'admissibilité soient rencontrés.

Critère d'admissibilité – Être dans un contexte de maintien, de consolidation ou de relance de ses activités

Les critères d'admissibilité au programme sont clairs, sauf celui indiquant que l'entreprise doit être dans un contexte de maintien, de consolidation ou de relance de ses activités. La portée de ce critère est très large et d'après nos entrevues, le personnel d'ID Gatineau est du même avis. De plus, le MEI n'a pas émis de directives précises concernant l'interprétation de ce critère. Une rencontre virtuelle avec d'autres municipalités régionales de comté (MRC) a également eu lieu, au cours de laquelle aucune directive d'interprétation précise n'a cependant été donnée.

Le personnel d'ID Gatineau et le CIC ont convenu que la situation financière avant la pandémie, la situation financière actuelle et la viabilité des entreprises serviraient à déterminer si elles étaient admissibles à un prêt.

Si l'entreprise avait éprouvé des difficultés financières avant la pandémie, la demande était refusée, bien que les critères officiels du programme ne mentionnent pas cette condition ni ses répercussions.

Pour conclure au caractère positif de la situation financière de l'entreprise, ID Gatineau a créé un outil d'analyse qui se basait sur les quatre ratios financiers suivants, applicables aux états financiers les plus récents, mais antérieurs à mars 2020 :

- Ratio de fonds de roulement supérieur à 1;
- Ratio d'endettement inférieur à 0,8 (dettes totales – montant dû aux dirigeants/actif total);
- Bénéfice net pour l'exercice;
- Bénéfices non répartis positifs.

Ces ratios sont souvent ajustés de façon à mieux représenter la réalité économique des entreprises. Nous avons noté qu'aucun ajustement n'a été effectué concernant par exemple les avances aux actionnaires et les écarts d'acquisition, alors que ces ajustements sont habituellement pris en compte dans les meilleures pratiques lors de l'analyse de données financières.

Analyse des demandes

Critère d'admissibilité – Secteur d'activité

Lors du travail d'audit effectué, nous avons constaté que le secteur d'activité inscrit sur le formulaire de demande de quatre entreprises était différent de celui inscrit dans le fichier de suivi des demandes. Bien que, selon la direction d'ID Gatineau, des vérifications aient été effectuées auprès du Registraire des entreprises du Québec (REQ), il est possible que le secteur d'activité réel de l'entreprise ait fait partie de ceux qui ne pouvaient pas être financés.

Critère d'admissibilité – Être dans un contexte de maintien, de consolidation ou de relance de ses activités

Lors de l'analyse des 15 demandes, nous avons constaté que la méthode d'évaluation du critère relatif au contexte de maintien, de consolidation ou de relance des activités n'a pas été appliquée uniformément. Le tableau 1 présente les résultats de l'analyse des demandes relativement à ce critère :

Tableau 1 – Analyse des demandes de financement

Nombre de demandes	Fonds de roulement supérieur à 1	Ratio d'endettement inférieur à 0,8	Bénéfice net de l'exercice	Bénéfices non répartis positifs
Acceptées avec ce ratio satisfait	6	8	10	8
Refusées avec ce ratio satisfait	1	-	-	-
Acceptées avec ce ratio non satisfait	4	2	-	2
Refusées avec ce ratio non satisfait	1	2	2	2
Refusées avec absence d'analyse de ce ratio	3	3	2	3

Ainsi, en raison du manque d'uniformité dans l'analyse des demandes, certaines demandes qui auraient pu être acceptées ne l'ont pas été et certaines demandes ont été acceptées alors qu'elles n'auraient pas dû l'être.

Une méthode d'application possible aurait été de pondérer les ratios, par exemple sur 100 % (25 % par ratio) et de pondérer le respect de ces ratios, soit 25 % pour un fonds de roulement supérieur à 1, 20 % pour un fonds de roulement de 0,9, 10 % pour 0,8, 0 % si inférieur à 0,5, etc. De plus, ID Gatineau aurait pu exiger un score minimal de 60 % afin de déterminer si un ratio précis est satisfait.

Critère – Ne pas être sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers de compagnies ou de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité

Pour valider le respect de la condition d'admissibilité indiquant que l'entreprise ne doit pas être sous la protection de la Loi sur les arrangements avec les créanciers de compagnies ou de la Loi sur la faillite et l'insolvabilité, ID Gatineau a confirmé qu'il se fie à la déclaration signée du demandeur incluse à la section 6 du formulaire de demande. Pour les 10 demandes acceptées que nous avons testées, nous avons constaté que 3 entreprises n'avaient pas coché la case correspondante appropriée. Ainsi, l'analyse du dossier était incomplète et l'acceptation de cette demande n'aurait pas dû être recommandée au CIC.

Autres critères

Lors de notre travail d'audit, nous n'avons relevé aucune anomalie dans le traitement des autres critères d'admissibilité aux programmes.

RECOMMANDATIONS À LA DIRECTION ID GATINEAU

PLANS D'ACTION ET ÉCHÉANCIERS DE LA DIRECTION ID GATINEAU

AP2104-01

Revoir les processus d'octroi des demandes des divers programmes après la gestion de crise initiale afin de s'assurer que ceux-ci sont efficaces, efficaces et appliqués uniformément, et comprennent l'utilisation d'un portail permettant de déposer les demandes d'aide et les documents nécessaires.

Dans le cas où ID Gatineau est appelé à administrer un programme ponctuel comme le PAUPME, ID Gatineau vérifiera les solutions permettant de recevoir les demandes de façon sécuritaire tout en s'assurant que chacune des demandes soit enregistrée et numérotée automatiquement. Pour ce qui est de la première partie de la recommandation, la direction croit que les items 2 et 3 du plan d'action répondent à cette préoccupation.

Échéancier : À l'intérieur d'un mois une fois le mandat spécial reçu.

AP2104-02

Établir des procédures comprenant des critères clairs lorsqu'il existe des imprécisions dans les consignes provenant des bailleurs de fonds.

Lorsque les critères d'évaluation seront imprécis, ID Gatineau communiquera par écrit avec le bailleur de fonds pour obtenir des précisions et gardera les communications sur son serveur. En cas de réponse vague, ID Gatineau proposera des critères qu'il enverra au bailleur de fonds pour confirmer la méthode d'évaluation et les critères retenus. Les critères ainsi établis seront modifiés selon la réponse du bailleur de fonds.

Échéancier : À l'intérieur d'un mois une fois le mandat spécial reçu.

AP2104-03

Instaurer des mécanismes qui favorisent le traitement uniforme des demandes d'aide financière ainsi que la documentation adéquate et intégrale des dossiers analysés.

Dans le cas où ID Gatineau est appelé à administrer un programme ponctuel comme le PAUPME, la fiche d'évaluation sera bonifiée pour s'assurer que l'information reçue est complète. De plus, dans le cas d'une demande refusée ou inadmissible, une fiche sera remplie par l'analyste pour expliquer les raisons du refus ou de l'inadmissibilité de la demande et elle sera approuvée par le responsable du programme.

Échéancier : À l'intérieur d'un mois une fois le mandat spécial reçu.

CONCLUSION

Afin d'aider les entreprises à faire face aux conséquences des fermetures causées par la pandémie de la COVID-19, le ministère de l'Économie et de l'Innovation (MEI) a mis en place deux mesures d'aide, soit le programme d'aide d'urgence aux petites et moyennes entreprises (PAUPME) et l'aide aux entreprises en régions en alerte maximale (AERAM). Notre audit visait à nous assurer qu'Investissement et Développement Gatineau (ID Gatineau) a exercé une saine gestion du PAUPME et de l'AERAM dont il est mandataire pour la Ville de Gatineau.

Le PAUPME comporte des conditions d'admissibilité précises édictées par le MEI. Le MEI n'a cependant pas communiqué les modalités d'application des mesures d'aide aux municipalités régionales de comté (MRC).

Nous avons constaté au cours de notre audit que le processus de réception des formulaires de demandes d'aide auquel a recours ID Gatineau ne permet pas de s'assurer de leur exhaustivité. De plus, certains formulaires de demande sont incomplets et certaines anomalies dans le fichier de suivi des demandes ont été constatées.

Selon les procédures établies, le processus décisionnel utilisé par les analystes qui examinent les demandes d'aide est basé sur leur jugement puisque l'interprétation des conditions d'admissibilité du MEI n'est pas documentée. En conséquence, certains critères peuvent ne pas être appliqués de façon uniforme.

Les procédures permettant d'analyser les demandes de soutien, le choix des bénéficiaires et le suivi des montants versés et de s'assurer du respect des critères d'admissibilité aux mesures d'aide PAUPME et AERAM ont été mises en place dans l'urgence par ID Gatineau, qui disposait de peu de directives de la part du MEI. Les recommandations énoncées dans ce rapport ont donc comme objectif de favoriser la mise en place de procédures complètes prévoyant le traitement uniforme des demandes d'aide financière ainsi que la documentation adéquate et intégrale des dossiers afin d'aider ID Gatineau à continuellement améliorer sa gestion de programmes.

ANNEXE 1 – CRITÈRES D'AUDIT

Les critères énumérés ci-dessous ont été utilisés aux fins de l'audit et reflètent certaines exigences réglementaires et éléments de saine gestion :

Politiques et procédures

ID Gatineau a mis en place un ensemble de procédures lui permettant de superviser adéquatement les demandes de soutien, le choix des bénéficiaires et les procédures de suivi des montants versés, tout en respectant les exigences du MEI.

Respect des critères d'admission relativement aux différents programmes

ID Gatineau a mis en place un ensemble de procédures lui permettant de s'assurer du respect des critères d'admission en lien avec les différents programmes et protocoles d'ententes signés.

3

AUDITS DE
CONFORMITÉ

3.1 TRAITEMENT DES ÉLUS



Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.
2540 Boulevard Daniel-Johnson,
Suite 210, Laval, Québec H7T 2S3

Tél. : (450) 978-3500
Télec. : (514) 382-4984
www.deloitte.ca

RAPPORT D'ASSURANCE RAISONNABLE DU PROFESSIONNEL EN EXERCICE INDÉPENDANT SUR LA CONFORMITÉ

Nous avons réalisé une mission d'assurance raisonnable à l'égard de la conformité de la Ville de Gatineau (« Ville »), pour la période entre le 1^{er} janvier 2021 et le 31 décembre 2021, aux dispositions applicables de la Loi sur le traitement des élus (les « exigences spécifiées ») au chapitre TT-11.001 concernant la Ville de Gatineau et les règlements municipaux 847-2018, PO-017 et PO-020.

Responsabilité de la direction

La direction est responsable de la conformité de la Ville aux exigences spécifiées du chapitre TT-11.001 et aux règlements municipaux 847-2018, PO-017 et PO-020. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.

Notre responsabilité

Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sous forme d'assurance raisonnable sur la conformité de la Ville de Gatineau, sur la base des éléments probants que nous avons obtenus. Nous avons effectué notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification 3531, « Missions d'appréciation directe visant la délivrance d'un rapport sur la conformité ». Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que l'entité s'est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permettra toujours de détecter tout cas significatif de non-conformité aux exigences spécifiées qui pourrait exister. Les cas de non-conformité peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs, et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport.

Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport sur la conformité implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants concernant la conformité de l'entité aux exigences spécifiées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité importante, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

Notre indépendance et notre contrôle qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle de qualité 1, Contrôle de qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

Opinion

À notre avis, la Ville de Gatineau s'est conformée dans tous leurs aspects significatifs, pour la période du 1^{er} janvier 2021 au 31 décembre 2021, aux exigences spécifiées du Chapitre TT-11.001 et aux règlements municipaux 847-2018, PO-017 et PO-020.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.

Le 11 juillet 2022

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.*¹

¹FCPA auditrice, permis de comptabilité publique no A115222

Gatineau, Québec

4

REDDITION
DE COMPTES

4.1

CONFORMITÉ À L'ARTICLE 107.9 DE LA LCV

CONTEXTE

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

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

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

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

OBJECTIF ET PORTÉE DU MANDAT

Objectif

Nos travaux ont consisté à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à la vérification de ses états financiers et 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. De ce fait, notre évaluation est basée sur les précédents critères qui sont énoncés dans l'article 107.9 de la LCV. Cette évaluation n'est pas un audit ou un examen relativement à la conformité des organismes aux exigences spécifiées.

Procédures effectuées

Nous avons obtenu du Service des finances une liste des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de subventions au cours de l'année 2020. À partir de cette liste, dont nous avons vérifié l'exhaustivité, nous avons procédé à des demandes d'information afin d'obtenir une copie des états financiers audités les plus récents pour les périodes se terminant en 2020 ou en 2021, selon la date de fin d'exercice financier des organismes, ainsi que de toute communication de constatations importantes découlant de l'audit. Les dates de fins d'exercice visées par les procédures effectuées sont indiquées à la section suivante. Nos travaux ont pris fin en février 2022.

Organismes visés

Le montant total versé aux 19 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2020 s'élève à environ 6,6 millions de dollars. Les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV et leur date de fin d'exercice financier respective sont les suivants :

1. Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau (AGAP VG) – 31 décembre 2020
2. Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer Inc. (L') – 31 décembre 2020
3. Association touristique de l'Outaouais (L') – 31 mars 2021
4. Carrefour Culturel ESTacade – 31 mars 2021
5. Centre de recherche en technologies langagières (CRTL) – 31 mars 2021
6. Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau – 31 mars 2021
7. Culture Outaouais – 31 mars 2021
8. Festival de montgolfières de Gatineau Inc. – 31 décembre 2020
9. Fondation de l'Université du Québec en Outaouais – 31 mai 2021
10. Fondation du Cégep de l'Outaouais – 30 juin 2021
11. Habitations de l'Outaouais métropolitain – 31 décembre 2020
12. Internationaux pyrotechniques de Gatineau (Les) – 30 septembre 2020
13. Office d'habitation de l'Outaouais – 31 décembre 2020
14. Orchestre symphonique de Gatineau (L') – 30 juin 2021
15. Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais – 31 décembre 2020
16. Salon du livre de l'Outaouais Inc. – 30 avril 2021
17. Tourisme Outaouais – 31 mars 2021
18. Unigym Gatineau – 31 août 2020
19. Vision Centre-Ville de Gatineau – 31 décembre 2020

CONCLUSION

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

En regard des objectifs poursuivis, nous pouvons conclure 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 à la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé à leur conseil d'administration par leur auditeur indépendant respectif.

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

4.2 SUIVI ANNUEL DES RECOMMANDATIONS

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

Le processus vise à :

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

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

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

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

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

Le tableau suivant présente les résultats pour les mandats réalisés entre 2016 et 2020 par la vérificatrice générale.

Taux d'application des recommandations

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2016				
Contrôle des subventions et contributions	6	5	1	83 %
Gestion du carburant au Service des travaux publics	8	7	1	88 %
Gestion des garanties sur les véhicules	12	10	2	83 %
Total	26	22	4	85 %
2017				
Gestion du CANU/3-1-1	8	8 ¹	0	100 %
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés	7	6	1	86 %
Total	15	14	1	93 %
2018				
Gestion de l'accès à l'information	5	3	2	60 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet conception/construction	7	2	5	29 %
Cybersécurité	8	-	8	0 %
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux	5	1	4	20 %
Utilisation des cartes de crédit corporatives	10	3	7	30 %
Total	35	9	26	26 %
2019				
Planification des ressources humaines	7	-	7	0%
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	50	26	24	52 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies de prise de décision	19	9	10	47 %
Gestion des documents numériques	4	1	3	25 %
Conformité à l'article 107.10 de la LCV	14	10	4	71 %
Total	94	46	48	49 %
2020				
Gestion de la paie et des avantages sociaux	24	4	20	17 %
Pérennité des infrastructures	19	1	18	5 %
Gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies d'exploitation et entretien	18	7	11	39 %
Total	61	12	49	20 %
TOTAL	231	103	128	45 %

1 Comprend trois recommandations qui ont été abandonnées.

Le taux d'application des recommandations en avril 2022 après cinq ans pour la période se terminant le 31 décembre 2016 est de 85 %, comparativement à 69 % en avril 2021 après quatre ans. Le taux d'application global des recommandations des cinq dernières années se situe à 45 %, comparativement à 25 % l'an passé.

État évolutif des plans d'actions

Le tableau suivant recense les 231 recommandations émises par la vérificatrice générale depuis 2016 et leur progrès. La mise en œuvre des recommandations ayant une date d'échéance future est indiquée comme étant en préparation, celle ayant une date d'échéance qui a été reportée est indiquée comme étant en cours et la mise en œuvre complète des recommandations est indiquée comme terminée.

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Contrôle des subventions et contributions (VOR1601) Service responsable : Finances (SF)					
SF	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.			✓
SF	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.		✓	
SF	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.			✓
SF	04	Réviser le processus de revue des demandes afin d'inclure des pratiques de paiement basées sur certains facteurs prédéterminés permettant d'évaluer le risque des demandes examinées afin de réduire le fardeau administratif relatif à certains dossiers à niveau de risque faible.			✓
SF	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.			✓
SF	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.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion du carburant (VOR1603)					
Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Mettre en place un mécanisme de vérification d'eau dans les réservoirs pour le site non muni d'un système automatisé.			✓
TP	02	Informatiser les niveaux d'inventaire et donner un accès à distance, défini et encadré, au fournisseur de carburant.			✓
TP	03	Identifier et réparer dès que possible les sections de clôture affaissées ou manquantes.			✓
TP	04	Mettre en place une procédure pour assurer le verrouillage adéquat des réservoirs pétroliers.			✓
TP	05	Mettre en place un processus de garde pour s'assurer de la conformité à la procédure mentionnée précédemment et de la sécurité des sites d'approvisionnement en tout temps.			✓
TP	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.			✓
TP	07	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules de la Ville respectent le Règlement sur la marche au ralenti.			✓
TP	08	Mettre en place un mécanisme efficace permettant de valider et de contrôler l'usage du carburant mis dans les bidons.		✓	
Gestion des garanties (VOR1604)					
Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Planter un système de numérisation des documents techniques associés à chaque véhicule ou équipement détenu par la Ville.			✓
TP	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.			✓
TP	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 groupes de composantes.			✓
TP	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.			✓
TP	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.		✓	
TP	06	De mettre en place un mécanisme de validation des dates de début de garantie avec le manufacturier basé sur la date de mise en service réelle du véhicule.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	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.			✓
TP	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.		✓	
TP	09	Mettre en place un programme d'inspection de fins de garanties sur les véhicules.			✓
TP	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.			✓
TP	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.			✓
TP	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.			✓
Gestion du CANU (VOR1701)					
Service responsable : Centre d'appels non urgents/311 (CANU)					
CANU	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.			✓
CANU	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.			✓
CANU	03	Élaborer un plan de communication pour s'assurer que la diffusion de la déclaration de services rejoigne l'ensemble des citoyens.			✓ ²
CANU	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.			✓
CANU	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 PAA et le suivi adéquat des requêtes.			✓

2 Comprend trois recommandations qui ont été abandonnées.

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
CANU	06	S'assurer que le nouveau système informatique aura la capacité de faire le suivi des requêtes de façon adéquate.			✓
CANU	07	Mettre en place des mécanismes appropriés relatifs à la fermeture, en temps opportun, des requêtes citoyennes.			✓
CANU	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.			✓
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés (AC1702) Service responsable : Finances (SF)					
SF	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 \$.			✓
SF	02	Insérer une annexe dans tous les protocoles d'entente qui inclurait au minimum les éléments suivants (voir rapport annuel 2017 pour le détail des éléments).			✓
SF	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.		✓	
SF	04	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.			✓
SF	05	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.			✓
SF	06	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.			✓
SF	07	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.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion de l'accès à l'information (AOR1801)					
Service responsable : Greffe (SG)					
SG	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.			✓
SG	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.		✓	
SG	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.		✓	
SG	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).			✓
SG	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.			✓
Cybersécurité (AOR1802)					
Service responsable : Informatique (SI)					
SI	01	S'assurer que le cadre de gouvernance énoncé dans la politique globale sur la sécurité de l'information soit revu avec les parties prenantes, formellement mis en place, et que la conformité aux exigences de la politique soit suivie à l'aide d'un mécanisme formel de surveillance. Des responsabilités opérationnelles pour la cybersécurité devraient être formellement assignées et exécutées.		✓	
SI	02	Établir et approuver un plan de cybersécurité de concert avec le comité de gouvernance du plan directeur de l'informatique pour faire face aux risques de cybersécurité. Ce plan devrait être doté des investissements nécessaires à la mise en œuvre des activités du plan comprenant, entre autres, l'ajout de ressources et la surveillance périodique des progrès du plan par le comité de gouvernance du plan directeur de l'informatique.		✓	
SI	03	Mettre en place un programme de gestion des menaces et vulnérabilités pour cerner, prioriser et corriger les vulnérabilités, incluant celles définies dans l'évaluation externe de 2012.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SI	04	Se doter d'outils plus sophistiqués pour la détection de vulnérabilités et d'incidents sur les serveurs, les applications (en développement et en production) et les autres composantes de l'infrastructure informatique.		✓	
SI	05	Documenter les processus opérationnels de cybersécurité : 1. limiter le nombre de comptes administrateurs et génériques sur le réseau; 2. mettre en place des mesures afin d'atténuer les vulnérabilités causées par les postes de travail et les serveurs qui ne sont pas mis à jour, par exemple en les remplaçant ou en les déplaçant dans une zone séparée du reste du réseau de la Ville; 3. mettre en place des normes de renforcement du système d'exploitation afin qu'il soit sécurisé adéquatement; 4. déployer le chiffrement de tous les supports amovibles contenant de l'information sensible afin de limiter le risque de divulgation d'information jugée critique; 5. documenter une architecture de sécurité et créer des zones de sécurité progressives pour sécuriser davantage les systèmes critiques et les données les plus sensibles.		✓	
SI	06	S'assurer que le Service de l'informatique travaille de concert avec le Service de l'environnement pour sécuriser les systèmes utilisés pour la gestion des usines d'eaux, et déterminer s'il y a d'autres systèmes à risques non gérés par le Service de l'informatique.		✓	
SI	07	Établir un plan de formation et de sensibilisation à la cybersécurité adapté à différents groupes, tels que les utilisateurs, les développeurs et les administrateurs d'application, la haute direction, etc.		✓	
SI	08	Établir un plan de la continuité des opérations et des systèmes informatiques et le tester périodiquement pour être en mesure de recouvrer les systèmes et assurer la continuité des services de la Ville tout en minimisant les impacts à la suite d'un incident majeur.		✓	
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet conception et construction (AOR1803) Services responsables : Infrastructures (Infras)					
Infras	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.		✓	
Infras	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.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	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.			✓
Infras	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.		✓	
Infras	05	Réviser les processus de gestion des chaussées afin de s'assurer que tous 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.		✓	
Infras	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.		✓	
Infras	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 01).		✓	
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux (AC1801)					
Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Élaborer une directive définissant les modalités d'application du programme d'aide financière aux études.			✓
SF	02	Renforcer l'exigence décrite dans la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> , 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.		✓	
SF	03	Surveiller l'application de la politique municipale SF 2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> , 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.		✓	
SF	04	Rembourser les employés de la Ville par dépôt direct pour les dépenses engagées dans le cadre de leurs responsabilités municipales.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	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.		✓	
Utilisation des cartes de crédit corporatives (AC1803) Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Modifier la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> afin d'y indiquer les frais de représentation spécifiques qui ne sont pas admissibles à un remboursement.		✓	
SF	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.			✓
SF	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.		✓	
SF	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.			✓
SF	05	Modifier la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> 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.		✓	
SF	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.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	07	Surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, l'application de la politique municipale SF 2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> 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.		✓	
SF	08	Modifier la directive municipale D-SF-10, <i>Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux</i> , 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.			✓
SF	09	Convertir la procédure PR-SF-01, <i>Cartes de crédit corporatives</i> , 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.		✓	
SF	10	En conformité avec la directive municipale mentionnée à la recommandation 09, évaluer la possibilité que le nouveau système financier de la Ville prévoie l'approbation de ses achats d'équipement informatique effectués par le biais de cartes de crédit corporatives par le Service de l'informatique.		✓	
Planification des ressources humaines (AOR1902) Service responsable : Ressources humaines (SRH)					
SRH	01	Établir un échéancier précis pour la finalisation et la présentation du plan stratégique en ressources humaines ainsi que pour les modifications au plan triennal des effectifs, s'il y a lieu.	✓		
SRH	02	Définir et communiquer le mandat du comité de surveillance chargé d'encadrer l'ensemble de la planification intégrée des ressources humaines.		✓	
SRH	03	Clarifier, uniformiser et communiquer dans un document de gouvernance interne les rôles et les responsabilités en matière de planification des ressources humaines.		✓	
SRH	04	Procéder à une évaluation des résultats atteints dans le cadre de la réorganisation du Service des ressources humaines de 18 à 24 mois après sa mise en œuvre.	✓		
SRH	05	Prévoir des échéanciers pour la finalisation et l'approbation du plan de dotation, du plan de gestion de la relève et de l'apprentissage continu et du plan de réorganisation.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SRH	06	Développer des outils pour mieux soutenir les services et faciliter l'échange de pratiques reconnues afin d'aider les gestionnaires à être plus efficaces dans la planification des ressources humaines.		✓	
SRH	07	S'assurer que tous les plans de planification intégrée en ressources humaines contiennent des indicateurs de rendement afin d'en mesurer le rendement réel en fonction des résultats attendus, d'y apporter des modifications au besoin, et d'en rendre compte au conseil municipal en temps opportun.		✓	
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins (AOR1903) Services responsables : Travaux publics (TP) et Finances (SF)					
TP	01	Mettre en place un mécanisme efficace de contrôle et de suivi afin d'assurer une retransmission en début d'année des objectifs déterminés par la direction générale vers tous les secteurs concernés.			✓
TP	02	Évaluer tous les employés selon le processus établi à la Ville en fonction d'objectifs individuels appropriés qui soient alignés avec les objectifs de l'organisation.	✓		
TP	03	Élaborer des descriptions de tâches complètes et détaillées qui reflètent les rôles et les responsabilités de chacun et dont les employés concernés comprennent le sens et la portée.	✓		
TP	04	Dans l'étape de l'évaluation des besoins des clients, contextualiser les coûts d'exploitation du véhicule à remplacer en tenant compte de son utilisation unitaire et des données associées aux véhicules comparables exploités de façon similaire afin de faciliter la correction des devis au besoin et minimiser les coûts d'exploitation.			✓
TP	05	Évaluer la possibilité de mesurer le degré de satisfaction des clients-utilisateurs dans le processus complet d'acquisition de véhicules et apporter les correctifs au besoin.	✓		
TP	06	Planifier le processus de remplacement et d'acquisition de véhicules et équipements du Service de sécurité incendie de manière à respecter le schéma de couverture de risques auquel il est soumis.			✓
TP	07	Maximiser et optimiser l'utilisation et l'archivage électronique des « formulaires de validation pour rédaction de devis ».			✓
TP	08	Mettre en place un tableau de bord utilisant des indicateurs de performance pour faire ressortir les anomalies sur l'état d'avancement des différentes étapes menant à l'acquisition des véhicules.			✓
TP	09	Assurer périodiquement la validation et la prise en charge des informations compilées dans le tableau de suivi des acquisitions.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	10	Mettre en place un mécanisme de suivi afin de sensibiliser les clients quant aux enjeux et délais de remplacement des véhicules en attente de livraison afin qu'ils puissent apporter les correctifs opérationnels qui s'imposent au besoin.			✓
TP	11	Mettre en place un processus d'analyse des coûts de remplacement et des coûts de location des véhicules et évaluer la possibilité de centraliser l'ensemble des budgets de location de véhicules sous la GFE afin de gérer de façon globale et efficiente tous les actifs roulants.	✓		
TP	12	Évaluer la faisabilité de compiler le coût de location unitaire des véhicules afin d'améliorer la prise de décision en matière de location de véhicules.			✓
TP	13	Mettre en place un processus simplifié d'analyse documentée et d'approbation pour favoriser le remplacement accéléré d'un véhicule ayant été mis au rancart de façon prématurée.			✓
TP	14	Tout en respectant la réglementation, revoir le mécanisme de transfert budgétaire associé au financement de véhicules afin que les montants globaux approuvés annuellement au PTI puissent être utilisés aux fins d'acquisition et de remplacement de véhicules.	✓		
TP	15	Revoir la planification du remplacement des véhicules en ayant pour objectif le respect des durées de vie utile établies.			✓
TP	16	Revoir les durées de vie utile individuelles des véhicules dans le système de GMAO en tenant compte de leur utilisation et en faire le suivi en intégrant les coûts d'exploitation.			✓
TP	17	Revoir le financement annuel requis en se basant sur les durées de vie utiles réelles et sur le temps opportun de remplacement tenant compte de l'utilisation et des dépenses liées à l'exploitation.			✓
TP	18	Considérer la possibilité d'intégrer au PTI une réserve de contingence ou d'imprévu.			✓
TP	19	Revoir le système de numérotation des unités en favorisant l'utilisation d'un numéro unique et qui demeurera le même pour toute la durée de vie du véhicule.		✓	
SF	20	Réévaluer la structure organisationnelle en considérant la possibilité de regrouper les magasins et les commis aux achats sous la même responsabilité.			✓
SF	21	Envisager de contextualiser les montants des commandes nécessitant une approbation en fonction du type de véhicule (lourd et machinerie ou léger).			✓
SF	22	Revoir les procédures d'approbation de manière à diminuer les délais d'exécution des travaux sur les véhicules.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	23	Revoir la ségrégation des tâches reliée aux approbations de façon à permettre des vérifications efficaces à chacun des niveaux afin de détecter les erreurs à la source.			✓
SF	24	Mettre en place un mécanisme dans le nouveau système financier permettant de respecter les règles d'approbation établies.		✓	
SF	25	Revoir les mécanismes de suivi reliés aux paiements de factures afin de respecter les délais requis.			✓
SF	26	Mettre en place un mécanisme de contrôle afin de s'assurer de prendre en compte les délais de livraison lors des commandes de pièces.			✓
SF	27	Encadrer les achats par des contrats précisant des heures de livraison répondant aux besoins des ateliers.			✓
SF	28	Mettre en place un mécanisme efficace de vérification des prix des produits commandés par la Ville.			✓
SF	29	Automatiser et optimiser le réapprovisionnement des stocks par l'entremise de pièces sous contrat.			✓
SF	30	Évaluer la possibilité d'introduire l'utilisation de lecteurs de code-barres pour la gestion des stocks.	✓		
SF	31	S'assurer de concilier les écarts de valeur des pièces posées entre le système financier et le système de GMAO et s'assurer que la valeur des pièces posées dans le système de GMAO correspond à la réalité.	✓		
SF	32	Afin de permettre des analyses de consommation qui tiennent compte de la saisonnalité, répertorier toutes les pièces commandées dans le logiciel de gestion des stocks.	✓		
SF	33	Mettre en place une mesure de contrôle pour s'assurer de respecter le nombre maximal établi des pièces en stock.	✓		
SF	34	Mettre en place un processus structuré de validation des « demandes de mise en inventaire » et des pièces critiques à conserver et à ajouter aux magasins en impliquant les responsables de la GFE.			✓
SF	35	Mettre en place un mécanisme d'analyse des pièces à garder en stock qui tienne compte à la fois de l'historique de consommation, des délais d'approvisionnement acceptables et de l'impact de la mise hors service des véhicules concernés.		✓	
SF	36	Colliger l'information des « demandes de mise en inventaire » en compilant le délai de traitement; prévoir un mécanisme de révision en cas de refus et s'assurer de consigner le résultat de l'analyse des « demandes de mise en inventaire » dans un registre pouvant être consulté.			✓
SF	37	Revoir le processus associé à l'établissement de l'inventaire cyclique pour s'assurer de son exécution de façon complète dans les temps impartis.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	38	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que la GFE et les magasins conviennent des pièces devant être inventoriées tout en tenant compte de la disponibilité des véhicules pour assurer le service aux citoyens.		✓	
SF	39	Inventorier les pièces non inventoriées et évaluer la possibilité de les rendre disponibles en libre-service tout en assurant la prise en charge et le suivi des stocks sans nuire à l'efficacité opérationnelle des ateliers.		✓	
SF	40	Évaluer la possibilité d'utiliser des distributrices pour améliorer la prestation de service.		✓	
SF	41	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que tous les ateliers ont une valeur en stock et un nombre de pièces adaptées au nombre et aux types de véhicules à entretenir.	✓		
SF	42	Uniformiser les pratiques de gestion entre les différents magasins en favorisant les pratiques les plus efficaces.		✓	
SF	43	Considérer la possibilité de lancer des appels d'offres lorsque le volume d'achat annuel dépasse un seuil établi pour certaines pièces et fournitures.	✓		
SF	44	Revoir le mode de contrôle entre ce qui a été reçu et ce qui a été placé par les fournisseurs dans le stock en libre-service.		✓	
SF	45	Encadrer et favoriser l'accès en libre-service aux composantes hydrauliques et à air ainsi qu'aux pièces de faible valeur tout en gardant les composantes d'une certaine valeur en magasin.		✓	
SF	46	Mettre en place un processus annuel d'analyse des pièces désuètes qui implique la GFE afin de maximiser l'espace de stockage possible en magasins.			✓
SF	47	Évaluer la possibilité de faire en sorte qu'une pièce apparaissant dans l'historique d'un véhicule puisse se retrouver dans l'historique des véhicules 100 % similaires.	✓		
SF	48	Évaluer la possibilité de faire en sorte que les pièces qui ne sont pas associées à un véhicule puissent être retirées de l'historique du logiciel de gestion des stocks.	✓		
SF	49	Dans le processus d'appel d'offres, exiger qu'une liste des pièces d'usure normalement changées durant la vie du véhicule soit transmise aux magasins.		✓	
SF	50	Évaluer la possibilité que le logiciel de gestion des stocks puisse repérer les pièces orphelines lors de la mise au rancart d'un véhicule.	✓		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet stratégies de prise de décision (AOR1904)					
Service responsable : Infrastructures (Infras)					
Infras	01	Établir un plan de gestion d'actifs des actifs routiers existants et futurs comprenant : - l'établissement des niveaux de service; - la présentation d'un bilan d'état et de capacité; - la détermination des stratégies d'intervention; - la présentation des enjeux et la planification financière.			✓
Infras	02	S'assurer que la prochaine campagne d'inspection prévue en 2020 soit conforme à la norme d'inspection ASTM-6433 et soit comparable à l'inspection réalisée en 2015.			✓
Infras	03	Mettre en place les processus nécessaires pour assurer la mise à jour annuelle de la base de données d'état des chaussées et du registre des interventions effectuées.		✓	
Infras	04	Mettre en place un outil informatique permettant de structurer l'ensemble des données (caractéristiques, données d'état, historique de travaux et cotes de priorisation) de manière à permettre l'analyse intégrée pour chaque segment de route.		✓	
Infras	05	Poursuivre la cueillette des données géométriques, descriptives et d'état complémentaires et pertinentes, et intégrer celle-ci aux bases de données.			✓
Infras	06	S'assurer de baser les prochaines analyses découlant des inspections prévues en 2020 sur des données fiables et à jour. La mise à jour du plan financier à long terme devrait également considérer les données mises à jour en 2020.			✓
Infras	07	Développer une bibliothèque de coûts pour différents scénarios plutôt qu'un seul coût de reconstruction de la structure de chaussée entre autres pour les calculs des besoins en rattrapage et en maintien.		✓	
Infras	08	Développer des arbres décisionnels pour les différents types de routes et secteurs de la Ville.			✓
Infras	09	Modéliser des stratégies d'interventions différentes sur le spectre de la courbe de dégradation.			✓
Infras	10	Affiner les courbes de dégradation théoriques en fonction des données réelles de dégradation du réseau.			✓
Infras	11	Documenter et analyser les résultats des analyses provenant du SIAD afin de développer une expertise interne.		✓	
Infras	12	Revoir les critères de priorisation et les arbres décisionnels afin de considérer l'avantage d'effectuer dans certaines circonstances des travaux d'entretien préventifs.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	13	Évaluer la possibilité d'ordonnancer les projets en fonction de leur rentabilité à long terme (calcul du bénéfice espéré des projets selon la durée de vie résiduelle).		✓	
Infras	14	Coordonner les processus de priorisation des services des infrastructures et des travaux publics (intégration des données concernant les nids de poule et les requêtes citoyennes à la grille de priorisation).		✓	
Infras	15	Procéder à une analyse de capacité des ressources humaines du Service des infrastructures afin d'évaluer la capacité du service à assurer le suivi et l'optimisation des outils du système de gestion d'actifs de chaussées, dont entre autres : - l'analyse et la compilation des données nécessaires à l'évaluation des besoins en chaussées; - la mise à jour annuelle des données; - la réalisation des modélisations informatiques de divers scénarios d'interventions permettant l'analyse des avantages à maximiser les interventions en correction et en réhabilitation; - l'analyse des solutions et l'optimisation des choix de correctifs; - l'étude de l'impact des stratégies et des interventions sur la production du service et non seulement sur l'état des routes.		✓	
Infras	16	À la suite de la réalisation de la prochaine campagne d'inspection prévue en 2020, revoir l'évaluation des besoins financiers en maintien et en rattrapage à l'aide des outils de modélisation disponibles.		✓	
Infras	17	Mettre sur pied un processus de reddition de comptes annuel sur l'impact des actions entreprises en chaussée et sur l'évolution de l'état du réseau, ainsi que l'alignement envers les orientations prises dans le plan financier long terme.	✓		
Infras	18	Synchroniser les mises à jour documentaires avec les inspections.			✓
Infras	19	Améliorer la structure de la documentation en lien avec les stratégies de pavage en créant un dossier centralisé dans le répertoire interne de la Ville. Le Service des infrastructures devrait être responsable de sa mise à jour.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion des documents numériques (AOR1905)					
Service responsable : Greffe (SG)					
SG	01	Revoir le projet Gestion électronique des documents en considérant les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Recadrer le projet comme étant un projet du Service du greffe que le Service de l'informatique appuie, et rendre disponibles les détails du budget à la Service du greffe; • Revoir le calendrier du projet pour qu'il se termine dans un délai raisonnable ne dépassant pas cinq ans en fonction des ressources disponibles; • Développer des options et des sources de financement potentielles pour terminer le projet et les présenter à la direction générale avec les objectifs, bénéfiques et autres informations requises pour une bonne compréhension du projet GED dans son ensemble; • Déterminer les processus à prioriser pour s'assurer que les ressources du projet sont axées sur les processus où la GED présente le plus de valeur ajoutée. 		✓	
SG	02	Documenter adéquatement le projet (charte de projet, calendrier, organigramme des tâches, registre de risques, tableaux de bord de suivi régulier, etc.), réactiver les comités du projet et optimiser leur participation au projet.			✓
SG	03	Revoir l'impact de la décision prise dans la poursuite du projet GED (voir la recommandation AOR1905-01) et ajuster la mise en œuvre du cadre de gestion des documents numériques et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information (PO-010) s'il n'y a pas de déploiement de solutions GED. Des lignes directrices et de la formation en gestion des documents numériques pour les employés de la Ville devraient aussi être mises en place.		✓	
SG	04	Revoir la structure de gouvernance, le processus de planification et la structure organisationnelle de la Ville pour favoriser une gestion de l'information plus intégrée et ainsi faciliter le virage numérique de la municipalité dans son ensemble.		✓	
Conformité à l'article 107.10 de la LCV (AC1902)					
Services responsables : Arts, culture et lettres (SACL) et Affaires juridiques (SAJ)					
SACL	01	Revoir la grille d'évaluation – Critères d'appréciation pré-événement et son utilisation afin qu'elle respecte fidèlement les objectifs et les orientations de la Ville.			✓
SACL	02	Revoir les méthodes d'allocations des subventions afin que le montant total de celles-ci soit en accord avec la Politique d'accueil aux grands événements.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SACL	03	Ajouter aux protocoles d'entente une clause afin que l'organisme subventionné divulgue la rémunération totale de la direction et des administrateurs de façon à ce que la Ville se réserve le droit de ne pas subventionner les rémunérations qu'elle jugera excessives.		✓	
SACL	04	Ajouter aux protocoles d'entente une clause indiquant que la Ville se réserve le droit d'exiger qu'un processus d'appel d'offres soit mis en place en présence de contrats importants impliquant des personnes ou des sociétés ayant un lien de dépendance avec l'organisme subventionné, ou qu'une analyse formelle démontrant la validité des valeurs au marché de contrats semblables soit produite.		✓	
SACL	05	Utiliser une feuille de contrôle complémentaire lors de la détermination des subventions maximales admissibles afin que les dépenses non valables ne soient pas considérées dans le total des dépenses.			✓
SACL	06	Revoir les critères de sélection des organismes subventionnés par la Ville afin de s'assurer de ne pas subventionner un organisme qui générera des profits avec l'événement, de prévoir une clause de réinvestissement des surplus et de prévoir une clause de remboursement des subventions en cas de surplus accumulés importants.		✓	
SACL	07	Effectuer de meilleurs suivis après la réalisation des événements afin de mieux évaluer comment les dépenses ont été effectuées et si elles correspondent au budget approuvé, et documenter les opérations avec des personnes ou des sociétés avec lien de dépendance.			✓
SACL	08	Ajouter aux protocoles d'entente une clause indiquant que tout écart majeur entre le budget approuvé par la Ville et les résultats finaux pourra être considéré comme étant un manquement au protocole d'entente et ainsi affecter le montant total subventionné.			✓
SACL	09	Revoir l'évaluation du coût des services offerts par la Ville afin qu'ils soient plus représentatifs de leur coût réel et ajuster en conséquence le Programme de soutien aux grands événements.			✓
SACL	10	Prévoir dans les protocoles d'entente que les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV aient l'obligation de présenter périodiquement leur rapport d'activité, leurs états financiers ainsi que la lettre de recommandations émise par l'auditeur externe indépendant au comité exécutif de la Ville, suivi d'une présentation des services impliqués, afin d'assurer une meilleure compréhension de la situation financière et des conditions d'octroi de subventions à ces organismes.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SACL	11	Ajouter aux protocoles d'entente une clause qui mentionne qu'en cas de fin de ses activités, par abandon ou par transfert, l'organisme qui organise un événement s'engage à transférer l'ensemble de ses actifs à un organisme qui exerce des activités semblables, dans le cas où un nouvel organisme ayant la même mission serait créé. De plus, les protocoles d'entente devraient prévoir de quelle façon les surplus annuels et accumulés générés par ses activités seront utilisés.			✓
SACL	12	Prévoir la présence d'un représentant du Bureau des événements du Service des arts, de la culture et des lettres sur le conseil d'administration des organismes subventionnés lorsque la somme des subventions octroyées totalise par exemple plus de 250 000 \$ en argent et en services annuellement.			✓
SACL	13	Développer un programme de formation en analyse financière pour le personnel du Bureau des événements afin de l'assister dans son évaluation, suivi et reddition de comptes relatifs aux demandes de subventions reçues, ainsi que dans ses diverses interactions avec les organismes subventionnés.			✓
SAJ	14	Afin d'analyser la possibilité de récupérer certaines sommes versées à l'organisme pour les périodes de 2016 à 2018 à la suite de l'abandon de ses activités.		✓	
Gestion de la paie et des avantages sociaux (AOR1901) Services responsables : Finances (SF) et Ressources humaines (SRH)					
SF	01	Établir une procédure entourant les processus d'entrée et d'approbation des données de la paie (heures régulières et supplémentaires travaillées et congés) qui permettrait de s'assurer de la présence et de l'exécution adéquate de contrôles assurant la conformité et la standardisation des processus.		✓	
SF SRH	02	Créer des procédures et des outils standardisés à l'intention du SF, du SRH et des gestionnaires des divers services afin que le personnel puisse appliquer les différentes conventions collectives et autres documents-cadres de manière à assurer des pratiques uniformes dans l'ensemble de la Ville et permettre d'assurer la continuité des opérations.		✓	
SF SRH	03	Prendre les mesures correctives nécessaires afin d'assurer le respect du Calendrier de conservation et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information au niveau de la documentation relative à la paie en utilisant par exemple les moyens suivants : • À partir du Calendrier et de la Politique, établir une procédure regroupant les documents importants et récurrents par type et prévoyant la possibilité de contacter la Section de la gestion des documents et des archives du Service du greffe pour toute question; • Communiquer les exigences sommaires importantes de conservation au personnel de gestion des services en leur offrant une formation à cet égard.	✓		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF SRH	04	Classer les informations relatives à la paie de manière à ce qu'elles soient conservées de façon sécuritaire et qu'elles soient accessibles en tout temps par toute personne autorisée selon les règles de conservation et d'archivage de la Ville.	✓		
SF SRH	05	Évaluer la faisabilité et les avantages de la mise en place d'un tableau de bord contenant des indicateurs de gestion pertinents et fiables qui permettent de suivre l'évolution de la performance de la Ville à travers le temps ou par rapport à des entités comparables.	✓		
SF SRH	06	Évaluer les canaux de communication et les pratiques de partage des connaissances entre les services et entre les divisions au sein d'un même service et leur apporter les améliorations requises afin d'assurer une transmission efficace et en temps opportun des informations pertinentes au traitement de la paie.	✓		
SF SRH	07	S'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairs et adéquatement communiqués au personnel impliqué dans le processus de la paie afin de réduire le dédoublement d'efforts et de s'assurer de l'imputabilité adéquate de chacun afin que toutes les tâches et les contrôles adéquats soient effectués de façon efficiente.			✓
SF SRH	08	Former le personnel du SRH et du SF concerné relativement à la conformité aux lois, règlements, politiques et autres documents-cadres.			✓
SF SRH	09	Mettre en place un processus de suivi afin de confirmer le fonctionnement adéquat des contrôles en place pour assurer que la Ville se conforme à toutes ses obligations entourant le processus de la paie et ainsi éviter des griefs et des pénalités financières potentiels.		✓	
SF SRH	10	Réévaluer la charge de travail et sa répartition entre les membres des équipes de la paie (SF) et de la rémunération (SRH) afin d'avoir du personnel suffisant pour assurer une continuité des opérations même en cas d'absences multiples et d'éviter la surcharge du personnel pouvant mener à un plus grand nombre d'erreurs dans la paie.	✓		
SF SRH	11	S'assurer que les personnes impliquées dans le traitement de la paie sont correctement outillées et disposent de la formation adéquate pour leur permettre de faire une utilisation efficace et efficiente des systèmes de paie.	✓		
SF	12	S'assurer de réviser les analyses des rapports d'exception générés par le système en temps opportun avant la production de la paie.	✓		
SF SRH	13	Resserrer les contrôles d'approbation existants relatifs aux heures travaillées et aux demandes de congé et instaurer des contrôles lorsque ceux-ci sont absents.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF SRH	14	Évaluer la possibilité de rendre accessibles au personnel de gestion les soldes de banques de congé ou de vacances dans le système Solvo et s'assurer ainsi que le personnel de gestion dispose de toutes les informations nécessaires pour donner une approbation éclairée.		✓	
SRH	15	Considérer la possibilité d'ajouter le solde du cumul des journées d'absence rémunérées aux fins d'une obligation familiale ou pour cause de maladie dans l'application Solvo Web afin d'en faciliter le suivi par le personnel de gestion.		✓	
SF SRH	16	Considérer la possibilité de permettre au personnel des différents groupes d'entrer leurs informations d'assiduité et de rémunération additionnelle (heures supplémentaires, primes, etc.) directement dans l'application Solvo Web.		✓	
SF	17	Renforcer les contrôles effectués lors des changements de taux des déductions salariales ou des salaires maximums admissibles auxquels les taux s'appliquent, ainsi que les mécanismes de suivi pour détecter une erreur dans ces données.			✓
SF SRH	18	S'assurer qu'une personne ne puisse pas entrer elle-même ses demandes de congé dans le système de paie à moins qu'un contrôle compensatoire ne soit mis en place telle qu'une approbation subséquente à l'entrée de données par la gestion.		✓	
SF	19	Considérer la possibilité de doter les gestionnaires d'un accès au système Solvo pour qu'ils puissent approuver les heures de congé directement dans le système de paie, ce qui réduirait le temps et les ressources consacrés à l'impression et à la signature d'un rapport.		✓	
SF SRH	20	Évaluer la possibilité de remplacer le système d'horodateur Target par un système intégré au système de paie Solvo afin de réduire les inefficiences, augmenter l'intégrité des données et réduire les risques liés à la désuétude du système.		✓	
SF SRH	21	Vérifier le fonctionnement adéquat de contrôles programmés dans le système permettant de réduire les erreurs dans le traitement de la paie. En cas d'absence de tels contrôles, considérer la possibilité d'en ajouter ou à défaut, ajouter des contrôles manuels compensatoires. À l'aide de rapports provenant du système de paie, les contrôles pourraient notamment signaler : <ul style="list-style-type: none"> • Le solde négatif des banques; • Les soldes de banques de congés et de vacances qui ne sont pas nuls lorsqu'une personne quitte la Ville ou prend sa retraite; • La production de paies pour une personne qui a quitté son emploi à la Ville; • La modification de la date d'embauche d'une personne employée à la Ville; • La fin de la période d'adaptation ou d'essai d'une personne employée à la Ville. 		✓	
SF SRH	22	Réviser la façon de trier les données de la paie dans l'application Solvo Web afin de réduire le risque d'approuver accidentellement les données d'une autre fonction.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF SRH	23	Réduire les traitements manuels en programmant des contrôles automatiques dans le système de paie lorsque cela est possible et que les bénéfices sont plus grands que les coûts, et ce afin de réduire les erreurs dans la paie. Lorsque l'ajout de contrôles programmés n'est pas possible, ajouter des contrôles manuels compensatoires.		✓	
SF	24	Tester régulièrement le système de paie afin de s'assurer de l'exactitude du calcul des impôts.		✓	
Pérennité des infrastructures (AOR2003) Service responsable : Infrastructures (Infras)					
Infras	01	Actualiser la planification stratégique de la Ville afin de préciser les orientations et les objectifs municipaux, notamment à l'égard de la gestion des infrastructures, et déterminer la place que doit y occuper la planification de la pérennité des infrastructures municipales, et ce, sur un horizon à long terme.		✓	
Infras	02	Élaborer une politique de gestion des infrastructures et une stratégie permettant d'orienter la mise en œuvre des principes qui y sont énoncés. La politique doit notamment considérer la planification de la pérennité des infrastructures et documenter les priorités municipales à l'égard de la gestion des infrastructures. La stratégie doit particulièrement présenter des objectifs de gestion des actifs et des cibles de rendement, tels que l'équilibre souhaité entre les travaux d'entretiens préventifs, de rattrapage et de réfection.	✓		
Infras	03	Finaliser l'exercice de planification stratégique du Service des infrastructures afin d'actualiser sa mission et préciser ses orientations et objectifs. Le plan doit être cohérent avec celui de la Ville et définir les engagements du Service à l'égard de la pérennité des infrastructures.			✓
Infras	04	Actualiser le plan financier à long terme de la Ville, notamment en considérant les plus récentes données financières et d'état des infrastructures disponibles et communiquer clairement les orientations afin de s'assurer qu'elles soient adéquatement considérées par le personnel. En appui à la recommandation AOR1904-06 du Rapport sur la gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies de prise de décision, s'assurer de baser les prochaines analyses découlant des inspections prévues en 2020 sur des données fiables et à jour. La mise à jour du plan financier à long terme doit également considérer les données mises à jour en 2020.	✓		
Infras	05	Définir la structure de gouvernance à l'égard de la pérennité des infrastructures pour permettre une prise en charge effective de cette responsabilité.	✓		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	06	Dédier des ressources suffisantes pour s'assurer que les activités de planification de la pérennité soient prises en charge adéquatement. À cette fin, une révision de la structure de l'équipe et la révision des rôles et responsabilités seraient utiles.	✓		
Infras	07	Définir et documenter les rôles et responsabilités relatifs à la planification de la pérennité des infrastructures et à la gestion des projets d'infrastructure au sein du Service des infrastructures afin d'assurer la prise en charge effective et efficiente des responsabilités et de favoriser l'imputabilité.	✓		
Infras	08	Définir et mettre en œuvre des mécanismes de collaboration interservices à l'égard de la planification de la pérennité et la gestion des infrastructures afin d'assurer des échanges systématiques et structurés entre les équipes concernées.	✓		
Infras	09	Définir et documenter le processus entier de la gestion des infrastructures, incluant la planification de la pérennité des infrastructures, et le communiquer aux intervenants impliqués. Le processus doit être cohérent avec les rôles et les responsabilités de chaque partie impliquée.	✓		
Infras	10	Établir une stratégie de collecte et de mise à jour des données à l'égard des infrastructures afin de poursuivre la standardisation de la quantité et de la qualité des données disponibles pour chaque catégorie d'infrastructure.	✓		
Infras	11	Centraliser et structurer l'ensemble des données relatives au portefeuille d'infrastructures municipales afin de faciliter leur accessibilité et leur analyse intégrée.	✓		
Infras	12	Définir les principes directeurs en matière de priorisation afin de guider la sélection des projets. Ces principes doivent être guidés par l'optimisation des coûts sur la durée du cycle de vie des infrastructures et l'équilibre entre la réfection et le rattrapage.	✓		
Infras	13	Ajuster les étapes de la sélection et de la priorisation des projets de manière à ce qu'elles répondent adéquatement au besoin de planification de la pérennité des infrastructures. Ces étapes doivent être réalisées avec une considération des enjeux stratégiques à long terme.	✓		
Infras	14	Mettre en place des mesures de contrôle permettant une assurance qualité des étapes de sélection et de priorisation des projets afin de déceler les erreurs, les rectifier et éviter leur répétition.	✓		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	15	Centraliser l'information nécessaire à la sélection et la priorisation des projets de manière à faciliter leur accès et leur utilisation. Une liste exhaustive des priorités municipales, de l'ensemble des politiques nécessaires à la sélection et à la priorisation des projets ainsi que les différentes procédures des outils utilisés à ces étapes devraient être disponibles et accessibles.	✓		
Infras	16	Rehausser l'exploitation du potentiel des outils de gestion des infrastructures, tels que Direxyon, pour appuyer les décisions d'allocation des ressources.	✓		
Infras	17	Développer des procédures pour les outils utilisés au sein du Service des infrastructures et composant notamment le Système intégré d'aide à la décision. Les procédures doivent introduire l'outil et détailler son utilisation afin de servir de référentiel pour tous les intervenants impliqués dans la gestion des infrastructures. Elles doivent également être mises à jour périodiquement.	✓		
Infras	18	Transmettre à la Direction générale et au conseil municipal un portrait d'ensemble des infrastructures permettant d'apprécier le choix des projets à autoriser. Les informations fournies doivent leur permettre de remplir pleinement leur rôle de surveillance à l'égard de la planification de la pérennité et de la gestion des infrastructures. Ces informations doivent être de nature stratégique (stratégies de gestion des actifs, modélisations sur un horizon à long terme, scénarios d'intervention selon des données d'état à jour) et de nature opérationnelle (suivi des projets, cible de rendement à l'égard des services rendus, enjeux opérationnels).	✓		
Infras	19	Mettre en place une stratégie de documentation et un transfert efficace de connaissances explicites au sein du Service des infrastructures. En appui à la recommandation AOR1904-11 du Rapport sur la gestion de la pérennité des chaussées – volet stratégies de prise de décision, documenter et analyser les résultats des analyses provenant du Système intégré et d'aide à la décision (SIAD) afin de développer une expertise interne.	✓		
Pérennité des chaussées - Volet stratégies d'exploitation et entretien (AOR2001) Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Uniformiser et mieux définir les critères de priorisation des différentes fiches d'estimations.	✓		
TP	02	Revoir la description des cotes de priorisation pour permettre une meilleure répartition et s'aligner avec les échéances des gabarits.	✓		
TP	03	Analyser la mise en place d'un programme d'inspections pour certains actifs cruciaux durant les périodes les plus critiques.			✓
TP	04	Poursuivre la mise à jour des gabarits de requêtes pour mieux définir les délais de traitement et l'aligner avec les processus d'estimation et de réalisation des travaux.		✓	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	05	Intégrer des cibles dans le suivi de la performance du niveau de production nécessaire pour répondre aux requêtes en attente ou hors délai.	✓		
TP	06	Intégrer aux activités de reddition de comptes le suivi des performances par rapport aux objectifs de niveaux de service pour mieux établir les différents besoins et permettre d'atteindre les objectifs opérationnels.	✓		
TP	07	Documenter les bonnes pratiques en matière d'inspection et de réalisation de travaux et les intégrer à la formation des contremaîtres de la division Voirie du Service des travaux publics.	✓		
TP	08	Assurer une formation sur les techniques de réparation des nids de poule à l'intention des employés chargés de ces interventions, et ce, avant le début de la saison critique.			✓
TP	09	Repenser les méthodes de remblayage de tranchées notamment en tentant de reproduire une structure équivalant à celle initialement en place.			✓
TP	10	Analyser l'opportunité d'acquérir une paveuse afin de faire face aux besoins croissants de réparation de pavage.	✓		
TP	11	Analyser l'intérêt de se doter de personnel spécialisé en géomatique dans le but de mieux référencer les différentes interventions et de maximiser l'utilisation de la géomatique au Service des travaux publics.	✓		
TP	12	Évaluer les besoins financiers annuels principalement en pavage et en béton afin d'équilibrer les budgets annuels en conséquence.			✓
TP	13	Revoir la structure de financement actuelle, notamment le fait de financer une part importante des dépenses d'entretien à même le plan triennal d'investissement.			✓
TP	14	Considérer les outils développés par le Service des travaux publics pour assurer le suivi du budget du service lors du développement des fonctionnalités du nouveau système financier.			✓
TP	15	Analyser la possibilité d'intégrer l'évaluation et le coût réel des interventions dans les fiches d'estimations et les bons de travail.		✓	
TP	16	Réévaluer la répartition contrat/régie des différentes activités de la division Voirie.			✓
TP	17	Développer un programme de formation plus complet et mieux adapté aux tâches que devront réaliser les contremaîtres et favoriser l'accompagnement interne des nouveaux contremaîtres par un programme de mentorat ou de supervision.	✓		
TP	18	Documenter de façon complète le travail des contremaîtres (processus de traitement des requêtes, critères d'évaluation des priorités, méthodes de réalisation des travaux, etc.).	✓		
Total			50	78	103
Grand total			231		

5

**RAPPORT D'ACTIVITÉS DE
LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE
POUR L'EXERCICE 2021**

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.

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. 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 performance 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 Véronique Charron, adjointe administrative.

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 2021, les membres se sont réunis à huis clos à trois reprises. Dans son rôle de ressource, le Bureau de la vérificatrice générale a fourni au comité de vérification de l'information et de l'appui, ce qui a permis aux membres de s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités.

BUDGET ET DÉPENSES 2021

Les dépenses de fonctionnement du Bureau de la vérificatrice générale, pour l'exercice clos le 31 décembre 2021, 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 madame la Mairesse,
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 2021 (« 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.

Le 7 juin 2022

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.

¹FCPA auditrice, permis de comptabilité publique n° A115222

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

de l'exercice clos le 31 décembre 2021

	Budget Initial 2021	2021	2020
	(non audité)	\$	\$
Biens non durables	9 010	367	370
Déplacements et communication	3 810	741	850
Location d'équipements et entretien	2 590	355	311
Salaires et avantages sociaux	456 010	351 342	476 886
Services professionnels, formation et cotisations	273 720	184 529	329 760
	745 140	537 334	808 177

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 2021.

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

Québec 

Dernière version disponible

À jour au 1^{er} avril 2022

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 préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

d . – *Rapport*

2018, c. 8, a. 45.

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

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

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

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire 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

ADRESSE

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

www.gatineau.ca