



Vérificateur général
de Gatineau

Rapport annuel 2023

Tome II



Soucieux de l'environnement, nous avons choisi de rendre disponible uniquement la version électronique de ce rapport sur notre site internet à l'adresse suivante : bvgg.ca

Gatineau, le 27 août 2024

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

Objet : Rapport annuel 2023 – Tome II 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, le deuxième tome de mon rapport annuel pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2023.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur la vérification des comptes relatifs au Bureau du vérificateur général.

Veillez agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes salutations distinguées.



Johanne Beausoleil, CPA auditrice
Vérificatrice générale

— Tables des matières

Partie 1	Observations de la vérificatrice générale	1
Partie 2	Présentation du Bureau du vérificateur général	4
Partie 3	Audits financiers	6
Partie 4	Audit de performance	9
	Mission d’audit de performance portant sur la gestion de la dotation	10
	1. Sommaire	11
	2. Contexte	13
	3. Objectif et portée de l’audit	16
	4. Résultats de l’audit	19
	5. Conclusion	38
	6. Annexe 1 – Critères d’audit	41
Partie 5	Reddition de comptes	43
	A – Conformité à l’article 107.9 de la Loi sur les cités et villes	44
	1. Contexte	45
	2. Objectif et portée du mandat	47
	3. Conclusion	50
	B – Suivi annuel des recommandations	52
Partie 6	Rapport d’activités de la vérificatrice générale pour l’exercice 2023	84
Annexe A	Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)	90
Annexe B	Comparaison des cibles et des résultats du Plan stratégique	97



Partie 1 – Observations de la vérificatrice générale



— Observations de la vérificatrice générale

Introduction

La Loi sur les cités et villes (ci-après « LCV ») exige la présence d'un vérificateur général pour les municipalités du Québec de 100 000 habitants et plus. 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 période la plus récente de l'année qui vient de s'écouler et de faire ressortir certains éléments importants.

Gestion de la dotation

Plusieurs défis se profilent actuellement sur le marché du travail. La rareté de la main-d'œuvre, jumelée aux défis économiques auxquels fait face la région de l'Outaouais, impose aux employeurs d'utiliser des processus de dotation efficaces qui rencontrent les exigences législatives et les principes de saine gestion.

Pour la Ville de Gatineau, les enjeux actuels sont rattachés au manque de main-d'œuvre sur le marché du travail. En 2022, la province de Québec était en situation de plein emploi avec un taux de chômage moyen de 4,3 %. Le processus de dotation utilisé par la Ville de Gatineau doit être efficace et diligent et répondre aux exigences légales en cette matière ainsi qu'aux particularités du marché. Dans le cas contraire, cette situation pourrait mettre la Ville de Gatineau dans un état de précarité avec des impacts importants sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

J'ai constaté dans le cadre de cet audit que le processus d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais est conforme à la loi applicable. La stratégie de promotion des postes utilisée par la Ville est attrayante, accentue l'attraction des candidats à haut potentiel et remplit les exigences d'une telle stratégie. L'image de la marque employeur de la Ville de Gatineau est également adéquate pour l'atteinte de ses objectifs. De plus, le processus électronique de proposition de candidature à l'intention des candidats externes à la Ville de Gatineau est convivial et simple à utiliser.

Suivi des recommandations

Le taux d'application des recommandations émises entre 2016 et 2022 par le Bureau du vérificateur général est globalement de 70 %, comparativement à 48 % l'an passé pour la période comprise entre 2016 et 2021. Le nombre de plans d'action en réponse aux recommandations formulées dont la mise en œuvre est en cours s'élève à 36, tandis que le nombre de plans d'action dont la mise en œuvre n'a pas encore commencé s'élève à 68, sur un total de 350 plans d'action établis entre 2016 et 2022.

L'amélioration du taux d'application des recommandations formulées par mon Bureau entre 2021 et 2022 est notable et démontre l'intérêt soutenu de l'administration municipale d'assurer l'amélioration continue des services municipaux au bénéfice de la population gatinoise en favorisant l'économie, l'efficacité et l'efficience.

Remerciements

Je tiens à remercier mon équipe pour son excellent travail. 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.



Johanne Beausoleil, CPA auditrice
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau



Partie 2 – Présentation du Bureau du vérificateur général



Présentation du Bureau du vérificateur général

Mandat

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

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

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

Principes directeurs

Les principes directeurs qui régissent le Bureau du vérificateur général sont formulés dans le Plan stratégique 2023-2026. Le Plan stratégique définit la mission et la vision du Bureau du vérificateur général, ainsi que les valeurs et les orientations édictées. Les deux orientations définies dans le Plan sont appuyées par des objectifs et des indicateurs de performance qui sont évalués annuellement pour s'assurer de leur efficacité. Le résultat de cette évaluation est présenté à l'annexe B du présent rapport.

Partie 3 – 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'organisme a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états financiers conformément au référentiel comptable applicable à son secteur d'activité, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

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

Organismes visés par l'audit financier

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

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

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2023, 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 2023, l'auditeur externe indépendant a réalisé l'audit des états financiers de tous les organismes mentionnés ci-dessus.



Partie 4 – Audit de performance





Vérificateur général
de Gatineau

Mission d'audit de performance portant sur la gestion de la dotation

21 mai 2024



1. Sommaire



1. Sommaire

Plusieurs défis se profilent actuellement sur le marché du travail. La rareté de la main-d'œuvre jumelée aux défis économiques auxquels fait face la région de l'Outaouais impose aux employeurs d'utiliser des processus de dotation efficaces qui rencontrent les exigences législatives et les principes de saine gestion.

L'audit actuel vise l'examen du processus de dotation utilisé par le Service des ressources humaines. Certaines étapes du processus, confiées directement au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, font également partie de la portée du présent audit.

Pour la Ville de Gatineau, les enjeux actuels sont rattachés au manque de main-d'œuvre sur le marché du travail. En 2022, la province de Québec était en situation de plein emploi avec un taux de chômage moyen de 4,3 %. La Ville de Gatineau doit donc utiliser un processus de dotation efficient et diligent qui répond aux exigences légales en cette matière ainsi qu'aux particularités du marché. Dans le cas contraire, cette situation pourrait mettre la Ville de Gatineau dans un état de précarité avec des impacts importants sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

Le présent audit nous a permis d'évaluer plusieurs éléments du processus de dotation de la Ville de Gatineau. Spécifiquement, le processus d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais est conforme à la loi applicable. La stratégie de promotion des postes est attrayante, accentue l'attraction des candidats à haut potentiel et remplit les exigences d'une telle stratégie. L'image de la marque employeur de la Ville de Gatineau est adéquate pour l'atteinte de ses objectifs. De plus, le processus électronique de proposition de candidature à l'intention des candidats externes à la Ville de Gatineau est convivial et simple à utiliser.

L'analyse des informations obtenues dans le cadre du présent audit a été effectuée avec discernement et la justesse de chaque donnée pertinente a été dûment évaluée, de manière à nous assurer de sa validité et de sa fidélité.

2. Contexte



— 2. Contexte

2.1 Introduction

La pénurie de main-d'œuvre et les nouveaux défis présents sur le marché du travail ces dernières années, entre autres le faible taux de chômage, le taux élevé d'inflation, la volatilité de la main-d'œuvre, le maraudage des organisations et la poussée inflationniste des salaires ont entraîné des répercussions importantes sur l'attraction et l'acquisition d'employés.

Les enjeux actuels pour la Ville de Gatineau sont rattachés au manque de main-d'œuvre sur le marché du travail. On considère que l'on se trouve en situation de marché de plein emploi lorsque le taux de chômage se fixe à 5 % ou moins. Puisque le taux de chômage moyen pour 2022¹ au Québec était de 4,3 %, la province dans son ensemble était donc en situation de plein emploi. De plus, le troisième trimestre de 2022 a enregistré un total de 232 430² postes vacants sur le territoire du Québec.

Cette situation fait en sorte que la Ville de Gatineau doit utiliser un processus de dotation efficient et diligent qui répond aux exigences légales en cette matière ainsi qu'aux particularités du marché de 2022, et qui est appuyé par des outils efficaces et contemporains. Dans le cas contraire, cette situation pourrait mettre la Ville de Gatineau dans un état de précarité avec des impacts importants sur l'atteinte des objectifs organisationnels.

2.2 Rôles et responsabilités

La dotation est l'une des fonctions de la gestion des ressources humaines, tout comme les relations de travail, la rémunération et la formation. Le Service des ressources humaines doit donc, tout en respectant les objectifs organisationnels, jouer un rôle clé en orientant et en supervisant l'intégralité du processus de dotation. À la Ville de Gatineau, à l'exception du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés, sur lequel nous reviendrons plus loin, c'est le cas en l'espèce.

2.3 Cadre réglementaire

À la Ville de Gatineau, la dotation est réglementée par un cadre strict. Plusieurs conventions collectives et recueils des conditions de travail sont en place, ayant chacune et chacun leurs spécificités. Mentionnons notamment la convention collective des cols bleus, des cols blancs, des pompiers, des policiers et des professionnels et le recueil des conditions de travail des employés-cadres. De plus, plusieurs lois et normes de saine gestion viennent encadrer le processus de dotation, par exemple la Charte des droits et libertés de la personne du Québec, la Charte de la langue française et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

Les dotations faites à la Ville de Gatineau doivent obligatoirement suivre ce cadre strict tout en assurant le recrutement d'une main-d'œuvre qualifiée et suffisante pour atteindre les objectifs organisationnels.

1 Tiré de : statistique.quebec.ca/fr/produit/tableau/indicateurs-mensuels-emploi-et-taux-de-chomage-par-region-administrative.

2 Tiré de : institutduquebec.ca/regard-sur-les-postes-vacants-pause-dans-la-croissance-mais-certains-postes-demeurent-difficiles-a-combler/.

2.4 Processus de dotation

Le processus de dotation de la Ville de Gatineau est en grande partie centralisé au Service des ressources humaines. Cependant, la Ville de Gatineau a délégué une partie du processus de dotation des emplois occasionnels et aquatiques aux cadres du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés. Le processus généralement utilisé comporte les étapes et fait appel aux outils suivants :

- Journal de bord;
- Résolution du conseil municipal (selon le cas);
- Description de fonctions;
- Affichage;
- Questionnaire d'entrevue;
- Présélection Sélecto (système de gestion de candidatures);
- Convocation aux examens/entrevues;
- Formulaire de candidature;
- Listes d'admissibilité;
- Résultats/notes d'entrevues;
- Résultats des tests psychométriques;
- Résultats des références;
- Offre d'emploi accepté;
- Tableau des embauches.



3. Objectif et portée de l'audit



3. Objectif et portée de l'audit

3.1 Introduction

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur le processus de dotation des ressources humaines. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Notre audit visait à évaluer le cadre de gouvernance du processus de dotation utilisé par le Service des ressources humaines et par le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés de la Ville de Gatineau. Plus spécifiquement, l'audit a permis d'examiner la gestion du processus de dotation du Service des ressources humaines et du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés et de déterminer la conformité face aux lois applicables en matière de dotation et aux pratiques contemporaines visant à ajuster le processus de dotation aux défis et réalité du marché du travail actuel.

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.

Le Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, il 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 le 1^{er} janvier 2022 et le 31 décembre 2022; cependant, certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en février 2024.

3.2 Méthodologie

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

- Entrevues avec les intervenants internes (la directrice du Service des ressources humaines, la directrice adjointe du Service des ressources humaines, la cheffe de service – Dotation et recrutement, le chef de service intérimaire – Administration et amélioration continue du Service des Loisirs, des sports et du développement des communautés et la conseillère, attraction et marketing RH);
- Examen de la documentation, y compris la politique actuelle, les conventions collectives et les recueils de conditions de travail, les procédures de dotation, les organigrammes, etc.;
- Sélection d'un échantillon représentatif de dossiers de dotation;

- Animation d'entrevues structurées et discussions avec les principaux intervenants à l'interne :
 - Questionnement sur les différents outils de sélection utilisés dans le processus;
 - Analyse des données reçues;
- Examen du processus de dotation comme processus systémique (compréhension du système d'acquisition des ressources humaines et lien entre les étapes);
- Comparaison avec les pratiques contemporaines de dotation actuellement utilisées (défis de pénurie et de volatilité de la main-d'œuvre et difficultés d'attraction);
- Analyse de conformité avec les lois applicables en matière de dotation;
- Examen de la protection des renseignements personnels dans le cadre du processus de dotation.

3.3 Considération particulière

Nous tenons à souligner la très grande disponibilité offerte, pendant le processus d'audit, par les employés du Service des ressources humaines et du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés. Nous remercions tout particulièrement la cheffe de service – Dotation et recrutement du Service des ressources humaines et le chef de service intérimaire – Administration et amélioration continue du Service des Loisirs, des sports et du développement des communautés qui ont été d'une grande aide et qui ont fourni un service très professionnel malgré nos nombreuses questions et demandes.



4. Résultats de l'audit



4. Résultats de l'audit

4.1 Cadre de gouvernance du processus de dotation

Critère 1 : Le cadre de gouvernance entourant le processus de dotation en place est à jour et inclut les références au processus de dotation.

Le cadre de gouvernance entourant le processus de dotation se traduit par une solide politique de dotation qui appuie l'ensemble des décisions prises en cette matière. Une politique est un outil de gouvernance définissant un ensemble de règles, de procédures et de méthodes générales des fonctions administratives, la planification de l'organisation, la mise en exécution, le contrôle ou toute autre activité permettant d'atteindre le plus efficacement et économiquement possible les objectifs d'une organisation. Les politiques d'une organisation contribuent à uniformiser les opérations, permettant ainsi de réduire le risque qu'un événement indésirable se produise. Elles aident à atteindre les objectifs de conformité, par exemple à traiter tous les candidats à un emploi de la même manière, et elles aident les professionnels de l'organisation à maintenir leurs interventions dans la limite de leur délégation de pouvoir tout en encourageant la cohérence des décisions prises.

Le Service des ressources humaines nous a fourni la politique utilisée en 2022 intitulée « *Dotation* » et portant le numéro de politique Do 2003.1. Le Service des ressources humaines nous a également informés que la politique en question date de 2003 et n'a pas été mise à jour, bien que l'on envisage de le faire dans un avenir proche.

Recommandation au Service des ressources humaines

AP2301-01

Rédiger une politique de dotation répondant aux normes actuelles en cette matière et comprenant les éléments suivants :

- La prémisse;
- Le but de la politique;
- Les définitions;
- Les principes rattachés à la politique;
- Le champ d'application;
- Les étapes du processus de dotation;
- Les responsabilités;
- Les autorisations nécessaires à l'enclenchement du processus de dotation;
- L'entrée en vigueur de la politique;
- La date de mise à jour de la politique;
- Les annexes nécessaires.

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Documenter les normes, les meilleures pratiques et faire un balisage auprès d'organisations externes;
- Rédiger une ébauche de la politique en tenant compte notamment :
 - des travaux d'amélioration des processus administratifs de dotation qui sont déjà amorcés;
 - que la politique se veut un complément aux règles et étapes déjà détaillées dans les différentes conventions collectives et recueils de conditions de travail;
- Mener une consultation et apporter les ajustements;
- Faire adopter la politique par le conseil municipal.

Échéancier : 30 juin 2025

Recommandation au Service des ressources humaines

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

AP2301-02

Assurer la mise à jour périodique de la politique en considérant les modifications ou l'arrivée de lois applicables à la dotation.

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous prévoyons une fréquence de mise à jour périodique de la politique lors de son élaboration.

Échéancier : 30 juin 2025

4.2 Procédure d'approbation du processus de dotation

Critère 2 : Les approbations nécessaires à l'enclenchement du processus de dotation sont autorisées et comportent les signatures nécessaires dans le journal de bord, comme il est précisé dans la politique de dotation.

Le Service des ressources humaines utilise un journal de bord dans le cadre du processus de dotation. Ce journal de bord vise à assurer le contrôle administratif du processus de dotation. Les informations nécessaires à l'enclenchement du processus et les signatures d'approbation du processus sont présentes dans le document. Le formulaire est divisé en trois (3) sections différentes. La première section est dédiée à l'identification du poste vacant, la deuxième section est réservée à la description du besoin à remplir par le gestionnaire, et la troisième section établit les approbations nécessaires à l'enclenchement du processus. Le supérieur immédiat (responsable), la direction du service et le directeur général doivent apposer leurs signatures pour approuver la dotation du poste vacant.

Nous avons constaté lors de la révision de certains dossiers que plusieurs journaux de bord préparés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2022 ne possédaient pas l'ensemble des signatures d'approbation requises par la procédure du journal de bord. Il va sans dire que l'approbation des dotations visant à pourvoir des postes vacants à la Ville de Gatineau constitue une procédure de contrôle importante³ et que ce contrôle doit impérativement suivre le processus d'approbation. En ce sens, aucun processus de dotation ne doit être entrepris sans l'apposition préalable de l'ensemble des signatures prévues sur le journal de bord.

Nous avons ainsi observé que, sur les 36 dossiers examinés, 61 % d'entre eux (22 dossiers) comportaient les signatures requises (dans les 36 dossiers observés, 7 dossiers étaient rattachés à des résolutions ou encore à des mouvements de personnel prévus aux conventions collectives). Le tableau suivant résume la situation :

Tableau 1 – Examen de dossiers de dotation

Observations	Nombre
Toutes les signatures sont présentes	22
Aucune signature n'est présente	1
Il manque plus d'une signature (absente ou non manuscrite)	3
Il manque une signature (absente ou non manuscrite)	3
Non applicable	7
Total	36

3 Breault, Bernard, F. Adm, A, FCMC, *Exercer la saine gestion : Gouvernance, éthique managériale et audit de saine gestion*, CCH, 4^e édition, 2010, p. 190 à 194.

La politique de dotation n'indique pas clairement si le directeur général et le directeur général adjoint doivent tous deux signer les journaux de bord ou si une seule des deux signatures est suffisante. Cependant, le règlement 816-2017 portant sur la délégation de pouvoir des fonctionnaires de la Ville indique que le comité exécutif délègue au directeur général ou à son représentant certains pouvoirs. Il est donc établi qu'une seule signature est requise.

Recommandation au Service des ressources humaines

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

AP2301-03

Avant d'entreprendre tout processus de dotation, veiller à ce que les approbations requises au journal de bord soient présentes.

De nouveaux formulaires pour les demandes de ressources humaines ont été implantés en 2023. Ceux-ci remplacent le journal de bord. Pour chaque type de besoin à combler, le niveau de signataire requis apparaît au bas du formulaire, conformément au Règlement 816-2017 portant sur la délégation de pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires. Les processus de dotation sont entrepris au moment où nous avons en main ces formulaires dûment signés.

Échéancier : Terminé

AP2301-04

Vérifier que l'utilisation du journal de bord est prévue à la politique de dotation.

Nous sommes en accord avec la recommandation. De nouveaux formulaires pour les demandes de ressources humaines ont été implantés en 2023; ceux-ci remplacent le journal de bord. Lors de l'élaboration de la politique, nous ferons référence au document pour obtenir les autorisations nécessaires à l'enclenchement du processus de dotation.

Échéancier : 30 juin 2025

AP2301-05

Préciser dans la politique de dotation qu'une approbation de la direction générale est nécessaire pour entamer un processus de dotation et que dans le cas de la direction générale, la signature d'approbation peut également être celle du DGA remplaçant ainsi que celle du DG.

En 2023, le Règlement 816-2017 portant sur la délégation de pouvoir du comité exécutif à certains fonctionnaires a été modifié et a entraîné des changements sur les autorisations à obtenir pour enclencher un processus de dotation, en fonction du type de besoin à combler. Ainsi l'autorisation de la direction générale n'est pas requise pour tous les processus mis de l'avant.

De plus, la mise en place des recommandations AP2301-03 et AP2301-04 prévoient que nous devons entreprendre les processus seulement si nous avons les signatures autorisées, qui sont présentes sur les formulaires de demande de ressources humaines.

Nous considérons donc que cette recommandation devrait être retirée.

Échéancier : Terminé

4.3 Processus d'évaluation de la nécessité de maîtriser l'anglais

Critère 3 : Le processus d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais est conforme à la loi applicable.

Le 24 mai 2022, le gouvernement du Québec a adopté la Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français. Cette Loi⁴ a reçu la sanction royale le 1^{er} juin 2022. La Loi modifie de manière significative l'importante Charte de la langue française du Québec⁵ (ci-après Charte). À la suite de ces modifications, une liste⁶ des organisations assujetties à la Charte a été établie, incluant la Ville de Gatineau (à la page 36). Par conséquent, la Ville de Gatineau doit se conformer aux exigences énoncées dans la Charte, plus particulièrement en ce qui concerne l'évaluation de la nécessité de maîtriser une langue autre que le français pour accéder à un emploi. Cette exigence est prévue à l'article 46 de la Charte comme suit :

Il est interdit à un employeur d'exiger d'une personne, pour qu'elle puisse rester en poste ou y accéder, notamment par recrutement, embauche, mutation ou promotion, la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une langue autre que la langue officielle, à moins que l'accomplissement de la tâche ne nécessite une telle connaissance; même alors, il doit, au préalable, avoir pris tous les moyens raisonnables pour éviter d'imposer une telle exigence.

[...]

Le Service des ressources humaines utilise un outil intitulé « Questionnaire d'évaluation de la nécessité de l'exigence de l'anglais » pour évaluer la nécessité de la connaissance d'une autre langue, soit l'anglais dans le cas actuel. Il faut mentionner que l'outil est actuellement en révision. Lors de nos discussions, aucune date ne nous a été fournie pour la mise en place de cet outil révisé. Toutefois, nous avons eu accès au questionnaire que le Service des ressources humaines désire utiliser. Nous avons analysé le document afin d'établir s'il contient les outils nécessaires déterminés par la Loi et, subséquemment, d'émettre des recommandations.

Dans un premier temps, le document en révision fait référence au bon article de la Charte pour déterminer l'obligation du Service, soit l'article 46 de la Charte. Par ailleurs, l'article 46.1 suivant prévoit les conditions à remplir pour s'acquitter de l'obligation prévue à la Charte :

Un employeur est réputé ne pas avoir pris tous les moyens raisonnables pour éviter d'exiger la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une autre langue que la langue officielle dès lors que, avant d'exiger cette connaissance ou ce niveau de connaissance, l'une des conditions suivantes n'est pas remplie :

1° il avait évalué les besoins linguistiques réels associés aux tâches à accomplir;

2° il s'était assuré que les connaissances linguistiques déjà exigées des autres membres du personnel étaient insuffisantes pour l'accomplissement de ces tâches;

3° il avait restreint le plus possible le nombre de postes auxquels se rattachent des tâches dont l'accomplissement nécessite la connaissance ou un niveau de connaissance spécifique d'une autre langue que la langue officielle.

Sans restreindre la portée de ce qui précède, le premier alinéa ne doit pas être interprété de façon à imposer à un employeur une réorganisation déraisonnable de son entreprise.

Le questionnaire doit donc satisfaire aux trois (3) conditions prévues à l'article de Loi.

4 Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français, LQ 2022, c.14 : [LQ 2022, c.14 | Loi sur la langue officielle et commune du Québec, le français | CanLI](#).

5 Charte de la langue française (RLRQ), c. C-11 : à jour au 1^{er} décembre 2023 [Québec], Éditeur officiel du Québec, 2023, (consulté le 15 février 2024).

6 Liste des organismes de l'administration [Annexe 1, par. A].

4.3.1 Première condition de l'article 46.1 de la Charte

Pour évaluer les besoins linguistiques réels des tâches d'un poste, l'Office québécois de la langue française recommande de dresser une liste des tâches que l'employé doit exécuter et de déterminer si la connaissance d'une autre langue est nécessaire.

Le questionnaire du Service des ressources humaines prévoit aux sections suivantes l'énumération des tâches principales exigeant la connaissance d'une autre langue ainsi que la fréquence de son utilisation :

Partie 1

- 1.2 Liste des tâches qui nécessitent de l'anglais (selon la description de tâches);

Partie 5

- 5.1 Est-ce que le titulaire du poste doit utiliser fréquemment l'anglais?
- 5.2 Dans l'affirmative, à quelle fréquence? (Quotidienne, hebdomadaire, mensuelle)
- 5.3 Existe-t-il une preuve statistique de la fréquence d'utilisation? Laquelle? (Minimum de 2 semaines)
- 5.4 L'exigence porte-t-elle sur des tâches caractéristiques de la fonction? Lesquelles?
- 5.5 L'exigence porte-t-elle uniquement sur des tâches connexes?

4.3.2 Deuxième condition de l'article 46.1 de la Charte

Cette condition vise à déterminer si d'autres membres de l'équipe pourraient effectuer les tâches qui exigent une connaissance d'une autre langue. Le questionnaire fait référence à cette deuxième condition aux points suivants :

Partie 4

- 4.2 Y a-t-il d'autres postes dans la même section qui effectuent les mêmes tâches ou qui sont en lien avec le poste analysé?
- 4.3 Est-ce que les titulaires de ces postes doivent avoir une connaissance de l'anglais?

4.3.3 Troisième condition de l'article 46.1 de la Charte

Cette condition inclut le respect d'un critère de proportionnalité par rapport à la clientèle visée. Le questionnaire fait référence à la possibilité de recourir à d'autres moyens pour remplir cette condition :

Partie 2

- 2.1 Est-ce qu'il existe d'autres moyens pour desservir la clientèle de langue anglaise? Quels sont-ils?
- 2.2 Le gestionnaire a-t-il fait des efforts pour trouver et utiliser ces autres moyens?
- 2.3 Existe-t-il un support adéquat pour réduire le degré de connaissance ou l'annuler? (Dépliant explicatif, lexique de base, formation sommaire, etc.)



Partie 6

- 6.1 Quel pourcentage la clientèle de langue anglaise représente-t-elle?
- 6.2 Quel est le nombre de postes de travail qui peut desservir cette clientèle?
- 6.3 Est-ce que le nombre de salariés qui doit communiquer en anglais est proportionnel au travail qui doit être effectué?

Le questionnaire fait donc le tour des conditions. Nous devons mentionner que le questionnaire est complet en considérant les exigences de la Loi en cette matière. Il est également facile à utiliser et précis.

Cependant, ces conditions ou obligations devaient être mises en œuvre en 2022, ce qui n'a pas été fait.

Recommandations au Service des ressources humaines

AP2301-06

Finaliser et mettre en place le formulaire d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais.

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Envoyer le formulaire révisé à la vérificatrice générale;
- Communiquer le nouvel outil aux utilisateurs du formulaire.

Échéancier : 30 juin 2024

4.4 Optimisation des pratiques d'évaluation du rendement en période d'essai

Critère 4 : L'évaluation du rendement est faite de façon appropriée pendant ou à la fin de la période d'essai.

La période d'essai représente un laps de temps durant lequel l'employeur évalue le travail d'un nouvel employé pour déterminer s'il répond aux exigences du poste. Plusieurs conventions collectives font référence à une période d'essai. Lors de notre rencontre avec les professionnels du secteur de la dotation et du recrutement, ils nous ont confirmé que les outils d'évaluation du rendement étaient en place, mais que très peu de personnes les utilisaient.

Mentionnons que l'évaluation du rendement est un outil précieux qui permet non seulement de communiquer les attentes de l'employeur, mais aussi de comprendre celles de l'employé. De plus, lors d'un licenciement, l'évaluation constitue l'une des conditions à respecter. Dans ce cas, la jurisprudence précise les informations qui doivent être transmises à l'employé. Spécifiquement, lors d'un licenciement ou d'un retour au poste antérieur, si l'employé conteste la décision, le tribunal se fondera probablement sur la célèbre affaire Costco⁷ pour prendre sa décision. Dans cette décision, le tribunal a souligné l'importance de suivre certaines règles essentielles :

⁷ Costco Wholesale Canada Ltd. c. Laplante, 2005, QCCA 788.

1. *L'employé doit être avisé du fonctionnement du nouveau secteur (politiques, méthodes et procédures) et des attentes de son employeur à son égard;*
2. *Ses lacunes doivent lui avoir été signalées;*
3. *Et il doit avoir été prévenu du risque de fin d'emploi ou de retour dans son poste d'origine.*

L'évaluation du rendement vise précisément à déterminer et à communiquer les attentes de l'employeur et à évaluer l'employé en identifiant ses forces et ses lacunes tout en permettant au gestionnaire de l'aviser des risques rattachés à un rendement insatisfaisant. Une évaluation doit donc être faite à moins que le contrat de travail ou une convention ne le permette pas.

De plus, il serait souhaitable d'établir un document administratif spécifique pour l'évaluation du rendement à la fin de la période d'essai. Ce document devrait détailler les attentes (objectifs) évaluées, le degré de réalisation des objectifs, les forces de l'employé ainsi que les défis qu'il doit relever, tout en lui confirmant ou non l'attribution du poste.

Recommandations au Service des ressources humaines

AP2301-07

Effectuer une évaluation du rendement pendant et après la période d'essai lorsque les conventions collectives l'exigent ou dans le cas du droit de gestion lié au contrôle et à l'évaluation du travail. À la fin de la période d'essai, il conviendrait de signer un document final confirmant ou infirmant l'employé dans le poste.

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

Nous sommes en accord avec la recommandation pour les nouvelles personnes embauchées et mettrons en place les mesures suivantes :

- Faire un état de situation, par groupe d'employé, des obligations à respecter, des outils disponibles et des façons de faire actuelles;
- Lors d'une période d'essai, évaluer la faisabilité, par groupe d'employés, d'acheminer aux gestionnaires un rappel concernant l'évaluation en période d'essai, incluant les outils d'évaluation et un rappel avant la fin de la période d'essai;
- Prévoir les ajustements aux processus et les communications;
- Mise en place des nouvelles façons de faire.

Échéancier : 30 juin 2025



4.5 Évaluation des compétences lors des entrevues de sélection

Critère 5 : Chaque compétence précisée dans le profil de compétences ou la description des fonctions est évaluée lors des entrevues.

Une compétence, comme l'écrivent les auteurs Jonnaert, Masciotra, Boufrahi et Barrette⁸ :

[...] est la mise en œuvre par une personne, dans une situation donnée et dans un contexte déterminé, d'un ensemble diversifié, mais coordonné, de ressources. Cette mise en œuvre repose sur le choix, la mobilisation et l'organisation de ces ressources et sur les actions pertinentes qu'elles permettent pour un traitement réussi de cette situation.

Il s'agit donc d'un acquis, d'un prérequis essentiel que doit posséder une personne pour être en mesure d'évoluer dans un poste et de se conformer aux exigences de base de ce même poste. Le concept de compétences ou de qualités requises, comme il est mentionné dans la Charte des droits et libertés du Québec⁹, est la base de tout processus de dotation. C'est d'ailleurs ce qui est mesuré tout au long du processus par l'utilisation d'outils comme la présélection, les entrevues, les tests et la vérification des références.

Le fait de ne pas posséder les compétences ou les qualités requises est l'un des arguments les plus déterminants lors du rejet d'une candidature pendant la dotation d'un poste. Ces qualités requises doivent être liées significativement à la description des fonctions. Il s'agit donc de l'une des plus importantes considérations dans l'embauche d'une personne.

Une décision importante de la Cour d'appel¹⁰ du Québec statue sur le sujet :

· Le droit d'un employeur d'obtenir des informations du postulant doit être modulé en fonction de l'emploi convoité et des tâches à accomplir.

Autrement dit, l'employeur doit déterminer les compétences et les qualités essentielles que doit posséder le candidat convoitant un poste donné, comme l'indique M^e Véronique Émond dans un écrit sur l'application et l'interprétation de l'article 18.1 de la Charte des droits et libertés de la personne¹¹ :

· Toutefois, il appartient à l'employeur de déterminer, préalablement au processus de sélection, les normes auxquelles les candidats doivent répondre.

L'employeur doit définir les compétences à évaluer pendant le processus de dotation. Nous avons examiné 24 dossiers de dotation pour déterminer si l'ensemble des qualités requises étaient évaluées lors des entrevues. Sur les 24 dossiers analysés, l'ensemble des compétences annoncées dans la description de poste n'avaient pas été évaluées dans 41,6 % d'entre eux (10 dossiers). Dans certains cas, une compétence n'était pas évaluée tandis que dans d'autres, plusieurs compétences n'avaient pas été prises en compte.

Comme l'indique la jurisprudence, les compétences sont établies par l'employeur pour sélectionner le candidat le plus adéquat. En ce sens, chacune des compétences ou qualités requises pour occuper le poste doit être évaluée dans le processus de dotation et plus particulièrement lors des entrevues. Mentionnons que ces compétences sont indiquées dans la description d'emploi et l'affichage du poste.

8 Jonnaert, P., Masciotra, C., Boufrahi, S., & Barrette, J. *Compétences, constructivisme et interdisciplinarité : Contributions essentielles au développement des programmes d'études*. Montréal : ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport, Direction de la formation générale des adultes, 2005, p.6.

9 Charte des droits et liberté du Québec (c-12), art. 20.

10 *Syndicat des infirmières, inhalothérapeutes, infirmières auxiliaires du Cœur du Québec (SIIACQ) c. Centre hospitalier régional de Trois-Rivières*, 2012, QCCA, 1867 (CanLII), par. 69.

11 Émond, Véronique, *L'application et l'interprétation de l'article 18.1 de la Charte des droits et libertés du Québec*, 2016 p. 5.

Recommandations au Service des ressources humaines

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

AP2301-08

S'assurer que l'ensemble des compétences ou qualités mesurables qui sont prévues aux descriptions d'emplois sont considérées et évaluées lors des entrevues.

Nous sommes partiellement en accord avec la recommandation. Dans la majorité des processus de sélection, plusieurs outils de sélection sont utilisés. Dans ces cas, les compétences nécessaires à la réalisation des fonctions doivent être évaluées à une ou plusieurs étapes du processus de sélection via les outils pertinents (par exemple l'entrevue, des tests techniques, des tests psychométriques, des exercices préparatoires ou des simulations). L'entrevue n'est parfois pas l'outil de prédilection pour évaluer certains types de compétences. De plus, l'évaluation de toutes les compétences en entrevue ferait en sorte de prolonger considérablement la durée du processus d'entrevues, ce qui affecterait considérablement l'expérience-candidat que nous travaillons à améliorer.

Lorsque seule l'entrevue structurée est utilisée comme outil de sélection, nous nous assurerons que l'ensemble des compétences sont évaluées lors de l'entrevue. Nous ferons donc un rappel de l'orientation aux personnes responsables de la coordination des processus de sélection.

Échéancier : 30 juin 2025

4.6 Questionnaire de mise en candidature

Critère 6 : Le questionnaire de mise en candidature du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés respecte les conditions prévues à la Charte des droits et libertés.

Le Service des loisirs, des sports et du développement des communautés utilise un questionnaire de mise en candidature dans son processus de dotation. Ce document contient différentes questions assorties d'une attribution de points. Parmi ces questions, deux portent sur la date de naissance du candidat et une autre porte sur son numéro d'assurance sociale. Voici ces trois questions :

- *Quel est votre jour de naissance?*
- *Quel est votre mois de naissance?*
- *Quels sont les trois (3) derniers chiffres de votre numéro d'assurance sociale?*

Les informations récoltées visent à établir le numéro des candidats qui postulent pour un ou plusieurs postes à la Ville de Gatineau.

Le numéro d'identification est nécessaire dans un processus de demande d'emploi pour un poste en dotation. Cependant, l'établissement de ce numéro doit respecter les règles et les lois en vigueur. En ce sens, des règles très strictes sont édictées par les différentes lois à l'égard des informations demandées dans un processus de dotation.

En effet, la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels¹² ainsi que la Charte des droits et libertés de la personne du Québec doivent s'appliquer aux informations qui sont exigées lors d'une dotation.

Dans un premier temps, en ce qui concerne la date de naissance des candidats, de prime abord, les deux questions posées n'indiquent pas à la Ville de Gatineau l'âge de la personne qui postule un emploi, une information dont la collecte est interdite par l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne¹³ du Québec :

Toute personne a droit à la reconnaissance et à l'exercice, en pleine égalité, des droits et libertés de la personne, sans distinction, exclusion ou préférence fondée [...] sur l'âge sauf dans la mesure prévue par la loi [...].

Il y a discrimination lorsqu'une telle distinction, exclusion ou préférence a pour effet de détruire ou de compromettre ce droit.

La Ville de Gatineau n'est donc pas en contravention avec la Charte à cet égard. Il n'en demeure pas moins que cela ne permet pas nécessairement de recueillir des informations qui ne sont pas requises par le poste ou par une loi.

Dans un document publié par la Commission des droits de la personne portant sur le recrutement¹⁴, à la section *Questions et pratiques à éviter dans un formulaire d'emploi*, la Commission nous informe, comme indiqué au tableau suivant :

Tableau 2 – Questions et pratiques à éviter dans un formulaire d'emploi

Les motifs	Questions et pratiques à éviter dans un formulaire d'emploi	Questions conformes à la charte
Âge	Demander les renseignements suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Date de naissance (sans justification) • [...] 	Demander la date de naissance, si une loi ou un règlement fixe un âge minimal pour occuper un type d'emploi (ex. : travail de nuit ou travail dans un bar). [...]

Source : Recruter sans discriminer, Commission des droits de la personne et des droits de la jeunesse

Il est évident que le jour et le mois de naissance d'un candidat ne donnent aucune indication sur son âge. Comme l'indique la publication de la Commission des droits de la personne, un employeur peut demander l'âge d'une personne s'il est justifié de le faire. Mentionnons que puisque la Loi sur l'encadrement du travail des enfants est entrée en vigueur en juin 2023, elle n'avait pas force de loi en 2022 et que la Loi sur les normes du travail régleme sommairement l'âge pour le travail. Mais encore une fois, la Ville de Gatineau ne pourrait prétendre que la demande vise à se conformer à une loi puisque les lois interdisent de demander l'âge sans justification, et comme l'année de naissance n'est pas demandée, ce renseignement n'a donc aucune utilité.

¹² Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels, Chapitre A-2.1.

¹³ Charte des droits et liberté du Québec (c-12).

¹⁴ Recruter sans discriminer, 2020-10, p. 12. [Recruter sans discriminer : Guide de l'employeur \(cdpdj.qc.ca\)](#).

En ce qui a trait à la demande du numéro d'assurance sociale des candidats, comme l'indique le Gouvernement du Canada dans sa publication sur son site Internet¹⁵, l'employeur a la responsabilité de recueillir le numéro d'assurance sociale de ses employés, comme indiqué ci-dessous :

Qui a besoin d'un NAS, Renseignements pour les employeurs

Les employeurs **doivent** :

- identifier les employés correctement à l'aide de pièces d'identité; et
- vérifier que les employés ont un NAS valide. (notre soulignement)

Ce numéro sert à l'administration des prestations gouvernementales en vertu de la :

- Loi de l'impôt sur le revenu;
- Loi sur le Régime de pensions du Canada; et
- Loi sur l'assurance-emploi.

Au Québec, la Loi sur le régime des rentes, entre autres, exige que chaque employeur demande le numéro d'assurance sociale ou une lettre de confirmation du numéro d'assurance sociale dans les 30 jours qui suivent la date d'entrée en fonction de l'employé.

Cependant, il convient de souligner que cette responsabilité incombant à l'employeur ne s'applique que lorsque le candidat est effectivement embauché par l'employeur, et non pendant le processus de dotation. Un candidat devient employé uniquement lorsqu'une offre d'emploi est formulée par l'employeur et acceptée par le candidat.

Pour préciser notre propos, reprenons le document Recruter sans discriminer¹⁶, de la Commission des droits de la personne qui nous renseigne spécifiquement sur les notions traitées précédemment :

Remarques additionnelles :

[...]

Certaines questions, que l'on suggère généralement d'éviter dans un formulaire de demande d'emploi, peuvent être posées après l'embauche, notamment pour des fins de retenues fiscales ou d'avantages sociaux. Par exemple :

- la date de naissance;
- le numéro d'assurance sociale; (notre soulignement)
- [...]

Nous avons communiqué avec la Commission des droits de la personne pour nous renseigner sur l'accès au numéro ou du moins à une partie du numéro d'assurance sociale d'un candidat. La Commission nous a référés à sa publication *Recruter sans discriminer*¹⁷ et nous a invités à communiquer avec la Commission d'accès à l'information qui nous a dirigés, à son tour, vers une fiche d'information sur les *opérations de recrutement et collecte de renseignements personnels*¹⁸. Dans cette fiche technique, à la section *Et concrètement...? Quels renseignements personnels l'employeur peut collecter à l'étape de préembauche?* la Commission indique :

¹⁵ canada.ca/fr/emploi-developpement-social/services/numero-assurance-sociale/qualifier.html.

¹⁶ Recruter sans discriminer, Guide de l'employeur, CDPDJ, p. 15.

¹⁷ Ibid., note 16 p. 12 et 13.

¹⁸ *Opérations de recrutement et collecte de renseignements personnels*, CAI (fiche info), en cours de révision, section Et concrètement, quels renseignements personnels l'employeur peut collecter à l'étape de préembauche?

• **Le numéro d'assurance sociale (« NAS »)**

Bien que le NAS d'un employé soit un renseignement personnel qui doit être recueilli par un employeur selon les lois fiscales, il n'est pas nécessaire à l'étape de l'évaluation d'un candidat.

Nous sommes ici confrontés au concept ou critère de *nécessité* de la collecte des renseignements. À ce sujet, la Commission d'accès à l'information sous la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels¹⁹, nous informe comme suit :

• **La collecte des renseignements²⁰**

Le critère de nécessité : principe fondamental et prédominant

L'évaluation de la nécessité de recueillir des renseignements personnels doit prédominer en toute circonstance. Elle permet de minimiser l'atteinte à la vie privée des personnes concernées. Elle est réalisée avant la collecte des renseignements personnels par les entreprises privées et les organismes publics.

La collecte doit s'avérer nécessaire avant même d'obtenir le consentement valide des personnes concernées.

Les **organismes publics** doivent :

• *Recueillir seulement les renseignements nécessaires à l'exercice de leurs attributions ou à la mise en œuvre d'un programme dont ils ont la gestion.* (Nos soulignements)

La notion ou le concept de nécessité a une très grande importance. En fait, l'importance est telle qu'elle doit se conformer aux exigences d'un test²¹, soit :

• [...] une collecte sera nécessaire si ces conditions sont toutes réunies :

- *L'objectif poursuivi est légitime, important et réel;*
- *L'atteinte à la vie privée est proportionnelle à cet objectif, ce qui signifie plus précisément que la collecte des renseignements est rationnellement liée aux objectifs.*
- *L'atteinte au droit à la vie privée est minimisée. Autrement dit, il n'existe pas d'autres moyens d'atteindre les mêmes objectifs d'une façon qui porte moins atteinte à la vie privée.*
- *La collecte, l'utilisation ou la communication du renseignement est nettement plus utile à l'organisme ou à l'entreprise que préjudiciable à la personne concernée.*

Bien que la Ville de Gatineau n'exige que les trois (3) derniers chiffres du numéro d'assurance sociale, cette demande de cueillette ne rencontre pas le test édicté par la Commission d'accès à l'information.

Par ailleurs, à notre avis, bien que seuls les trois derniers chiffres du numéro d'assurance sociale soient exigés, il nous semble risqué de le demander. En effet, il faut considérer que le formulaire en question demande, non seulement les trois derniers chiffres du numéro d'assurance sociale, mais également le jour et le mois de naissance, le nom et le prénom du candidat, son numéro de téléphone ainsi que d'autres informations telles que son niveau de scolarité. La combinaison de ces informations avec celles qui sont demandées sur le questionnaire de mise en candidature pourrait permettre à des personnes malveillantes d'usurper l'identité d'un candidat et de lui nuire de manière importante.

19 A-2.1. Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels.

20 cai.gouv.qc.ca/organismes/collecte-renseignements/.

21 cai.gouv.qc.ca/protection-renseignements-personnels/information-ministeres-et-organismes-publics/organismes_collecte-renseignements-personnels.

Recommandations au Service des ressources humaines

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

AP2301-09

Réviser la cueillette d'informations personnelles des candidats lors du dépôt de la candidature afin de se conformer à la réglementation en vigueur.

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Recenser toutes les informations personnelles des candidats recueillies lors du dépôt de la candidature;
- Identifier les modifications à apporter pour se conformer à la réglementation en vigueur;
- Modifier les outils de travail et les mettre en œuvre.

Échéancier : 30 avril 2025

4.7 Procédure de vérification des références lors d'embauche

Critère 7 : La vérification des références est faite lors de l'embauche au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés.

La vérification des références est un outil de sélection qui permet au recruteur de confirmer l'exactitude de l'information que le candidat fournit dans son curriculum vitae (CV) ou pendant une entrevue.

Nous avons observé que cette étape du processus de dotation n'est pas un enjeu pour le Service des ressources humaines. Cependant, nous avons été informés lors de notre entrevue avec le Service des Loisirs, des sports et du développement des communautés qu'aucune vérification des références n'était effectuée dans ce service.

Afin de déterminer si l'absence de références a des conséquences sur le taux de roulement, nous avons établi un échantillon de 25 dotations. Nous avons examiné si des références ont été vérifiées et si les employés ont respecté leur contrat jusqu'à son terme ou s'ils étaient toujours en poste. Le taux de roulement est un ratio utilisé en gestion des ressources humaines; il représente le nombre d'employés qui quittent l'organisation sur une période donnée ou une année par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même période²².

Comme nous l'avons indiqué, notre objectif est d'établir une corrélation entre la vérification des références et le départ des employés. Les données qui nous ont été présentées démontrent que dans 23 dossiers de dotation les employés étaient soit encore en poste, soit évoluaient dans un autre poste au sein de la Ville de Gatineau, soit avaient terminé leur contrat conformément aux termes prévus.

Nous devons nous intéresser à ces 23 employés issus d'un échantillon de 25 dotations vérifiées. Nous avons donc un taux de roulement pour ces dotations d'environ 8 % ($(2/[25 + 23])/2 \times 100$). Le ratio du taux de roulement se calcule selon la formule suivante :

- **Nombre de départs pendant la période / (nombre d'employés au début de la période + nombre d'employés à la fin de la période) / 2 X 100.**²³

²² Inspiré de : Baromètre RH, Dictionnaire d'indicateurs, p. 2.

²³ Inspiré de : Baromètre RH, Dictionnaire d'indicateurs, p. 2.

Le taux de rétention est donc de 92 % $(\frac{[0 + 25] - 2}{[0 + 25]} \times 100)$, ce qui est excellent.

Le calcul du ratio de rétention se fait comme suit :

- **$(\frac{[\text{Nombre de nouveaux employés au début de la période} + \text{nombre d'embauches pendant la période} - \text{nombre de départs de nouveaux employés pendant la période}]}{[\text{nombre de nouveaux employés en début de période} + \text{nombre d'embauches pendant la période}]} \times 100)$.**

Recommandations au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

AP2301-10

Utiliser la même approche qu'en 2022 et faire la vérification des références dans les cas où un processus de dotation pourrait être sensible ou problématique.

Plans d'action et échéanciers du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés

Nous sommes en accord avec la recommandation. Le rapport démontre que l'action est déjà en place. Nous nous engageons à maintenir cette pratique.

Échéancier : Terminé

4.8 Processus d'affichage

Critère 8 : Le processus d'affichage respecte la politique de dotation et les conventions collectives et recueils d'employé en vigueur en 2022.

Le processus d'affichage, aussi appelé recrutement, est l'outil de dotation par lequel la Ville de Gatineau informe ses employés ainsi que, dans certains cas, la population, qu'elle désire pourvoir un poste vacant. Comme le mentionnent les professeurs Tania Saba et Simon L. Dolan²⁴ :

Le recrutement est généralement défini comme le processus visant à fournir un nombre suffisant de candidats qualifiés, parmi lesquels l'organisation pourra choisir les plus aptes à occuper les postes à pourvoir.

Il s'agit donc, pour la Ville de Gatineau, d'un processus qui a pour objectif d'attirer des candidats qualifiés.

Cela étant, des règles sont établies par les conventions collectives en vigueur à la Ville de Gatineau.

Dans le cas des postes syndiqués, il faut mentionner que ceux-ci sont attribués selon une liste d'ancienneté tirée d'une liste d'admissibilité et/ou d'autres critères prévus aux conventions collectives.

Pour les postes de professionnels et de cadres, l'affichage est le même pour l'ensemble des postes de ces catégories d'emplois et les informations s'y trouvant sont conformes.

²⁴ Saba, Tania, Dolan L. Simon, La gestion des ressources humaines, Tendances, enjeux et pratiques actuelles, 5^e édition, ERPI Science administrative, 2013. P.168.

Recommandations au Service des ressources humaines

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

AP2301-11

Continuer de suivre rigoureusement les règles édictées par les différentes conventions collectives en vigueur à la Ville de Gatineau et la politique de dotation lorsqu'elle sera rédigée et approuvée.

Nous sommes en accord avec la recommandation. Le rapport démontre que l'action est déjà en place. Nous nous engageons à maintenir cette pratique et nous conformer à la nouvelle politique de dotation lorsqu'elle sera en vigueur.

Échéancier : Terminé

4.9 Stratégie de promotion des postes

Critère 9 : La stratégie de promotion des postes est attrayante et accentue l'attraction de candidatures à haut potentiel.

La stratégie de promotion doit s'appuyer sur une marque employeur forte. La marque employeur est définie comme :

L'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fourni par l'employeur et identifié par l'employé²⁵.

Il existe différents modèles pour la mise en place d'une marque employeur. Ces modèles doivent être ajustés aux besoins spécifiques de l'organisation. Il faut remarquer que malgré les différents modèles, certaines étapes sont constantes. Il s'agit de :

1. Poser un diagnostic de la situation;
2. Définir les cibles;
3. Construire une proposition de valeur;
4. Diffuser la marque employeur;
5. Valider la marque employeur.

L'entrevue que nous avons faite avec le Service des ressources humaines, appuyée par la documentation remise, nous permet de considérer les étapes suivantes qui ont été suivies par la Ville de Gatineau :

1. Poser un diagnostic²⁶ :

La Ville de Gatineau a posé un diagnostic en mettant en place les mesures suivantes :

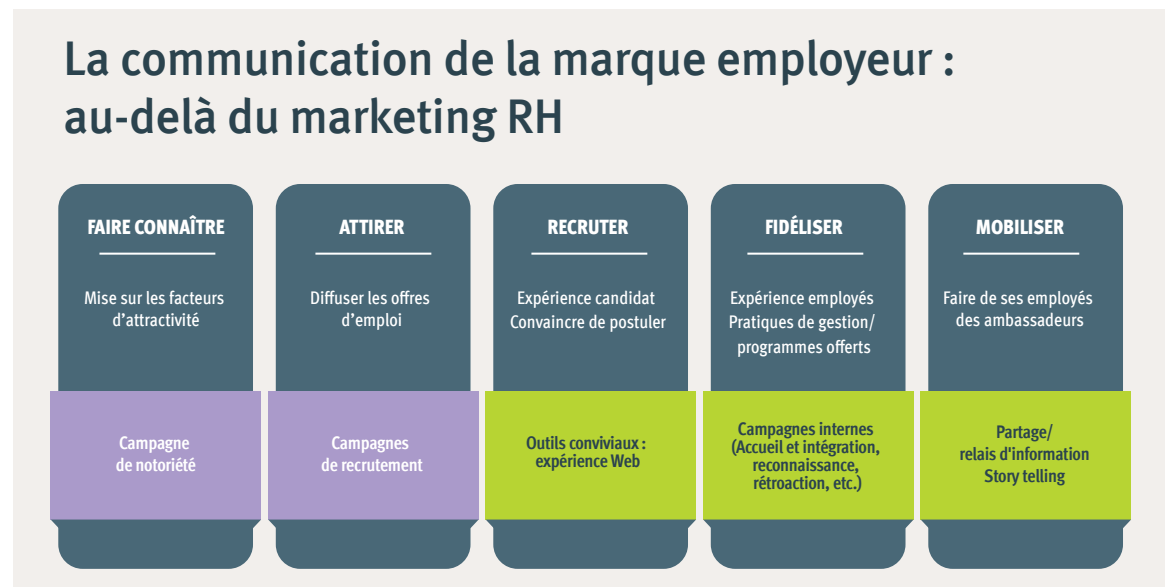
- Une réflexion préalable sur le concept;
- L'identification des attributs de la Ville de Gatineau;
- La consultation des employés par sondage.

25 Ambler T. et Barrow S. (1996). « *The employer brand* », *The Journal of Brand Management*, vol. 4, pp. 185-206.

26 Document Campagne de promotion, p. 4.

2. Définir les cibles²⁷ :
 - Clientèle cible : « Tous les candidats potentiels qui détiennent les diplômes requis et l'expérience nécessaire, les employés de la Ville de Gatineau, le réseau d'affaires de la région et les partenaires. »
3. Construire une proposition de valeur²⁸ :
 - La proposition de valeur de la Ville de Gatineau²⁹ : « Travailler à la Ville de Gatineau, c'est être fier(ère) de faire une différence dans ma communauté et d'avoir un impact auprès des citoyens, c'est bénéficier d'un environnement de travail convivial et flexible, tout en ayant l'opportunité de relever des défis des plus stimulants et enrichissants. »
4. Diffuser la marque employeur³⁰ :
 - La Ville de Gatineau a établi un plan de match qui est illustré dans l'image suivante :

Image 1 – Plan de match



Source : Marque employeur, Ville de Gatineau.

5. Valider la marque employeur.

La mise en place de la marque employeur étant récente (automne 2023), la validation de la marque employeur devra être effectuée par le Service des ressources humaines ultérieurement.

La Ville de Gatineau a suivi les grandes étapes de la mise en place de sa marque employeur.

27 Document Marque employeur, p. 16.

28 Document Campagne de promotion 2023, document interne non accessible au public, p. 4.

29 Ibid., note 26.

30 Ibid., note 26.

De plus, certains concepts nous ont été communiqués, dont voici un exemple :

Image 2 – Image de marque employeur



Ville de Gatineau 23 octobre 2023 · 🌐

NOUVELLE MARQUE EMPLOYEUR | Voici notre nouvelle image de marque pour nos campagnes de recrutement! À admirer sous peu sur un panneau publicitaire près de chez vous! 📸

Oui, la Ville de #Gatineau est un employeur de choix! 🏡 🌟

Elle offre notamment **des défis stimulants, de l'effervescence ainsi que de la complicité** au quotidien. Viens faire partie de l'équipe : embarque sur le terrain, triomphe en équipe et fais vibrer la Ville pour les citoyens! ✨

📱 Apprenez-en plus sur le concept photo en cliquant sur chaque image!

Pour consulter les offres d'emploi actuelles et **poser ta candidature** : gatineau.ca/emploi.

🗣️ « Travailler à la Ville, c'est bénéficier d'un environnement de travail convivial et flexible, tout en ayant l'opportunité de relever des défis des plus stimulants et enrichissants. C'est ce que font chaque jour, plus de 4000 employés qui sont sur le terrain pour les citoyens. La marque employeur que l'on dévoile aujourd'hui le reflète bien, car c'est l'identité de l'organisation ainsi que la fierté et l'engagement de nos ambassadeurs, nos employés » a déclaré le directeur général de la Ville de Gatineau, M. Simon Rousseau

Source : Publication marque employeur de la Ville de Gatineau, Carrières – Ville de Gatineau

La marque employeur qui résulte du processus de création reflète parfaitement l'image que la Ville de Gatineau doit avoir. Le travail effectué en ce sens est conforme aux bonnes pratiques dans ce domaine.

Recommandations au Service des ressources humaines

AP2301-12

Valider après un an d'utilisation la marque employeur de la Ville de Gatineau en utilisant un ou des facteurs définis en fonction des données disponibles.

Plans d'action et échéanciers du Service des ressources humaines

Nous sommes en accord avec la recommandation et nous mettrons en place les mesures suivantes :

- Déterminer les indicateurs à utiliser en considérant les données disponibles afin de mesurer les retombées du déploiement de la marque employeur;
- Procéder à la collecte et à l'analyse des données et tirer des constats;
- Diffuser les résultats.

Échéancier : 31 janvier 2025

4.10 Processus de proposition de candidature électronique pour les candidats externes

Critère 10 : Le processus de proposition de candidature électronique des candidats externes à la Ville de Gatineau est convivial.

Ce processus de proposition de candidature doit être convivial afin de faciliter au maximum la démarche de candidature. Pour être qualifié de convivial, il doit permettre au candidat de naviguer à travers les différentes étapes du processus sans avoir à demander d'aide, ou du moins peu d'aide et surtout, il ne doit pas nuire à sa candidature en raison de la complexité du système. Pour ce faire, les étapes doivent être visuellement agréables, faciles à comprendre et le cheminement doit être accessible et logique.

Nous avons simulé une proposition de candidature par voie électronique de manière à bien comprendre les différentes étapes du processus et en évaluer la convivialité. Le concours sélectionné de manière aléatoire était le CAD 2023-105 Chef de section, collection et nouvelles technologies. Nous avons suivi chaque étape du processus, de l'accès au site Internet de la Ville de Gatineau jusqu'à la proposition de candidature.

Naviguer à travers les différentes pages du site Internet de la Ville de Gatineau est simple. La navigation est intuitive et les informations transmises sont précises. Les formulaires à remplir sont concis sans pour autant laisser tomber des informations importantes. L'automatisation du processus est bien exécutée.

Détail très intéressant, dès que le profil est créé, le candidat n'a qu'à sélectionner tout poste disponible, et son curriculum vitae ainsi que sa lettre de présentation sont automatiquement téléchargés pour le nouveau concours. Cette particularité est précisée sur le site d'embauche dans les termes suivants :

Vos renseignements personnels sont conservés sur votre profil. Téléversez votre curriculum vitae et votre lettre de présentation. Ils seront automatiquement utilisés chaque fois que vous postulerez. Si vous devez éventuellement apporter des changements à l'un ou l'autre de ces documents, vous n'aurez qu'à téléverser la copie récente.

De plus, le candidat en temps réel peut voir la progression de sa demande, comme indiqué :

Tous les postes pour lesquels vous proposerez votre candidature figureront à votre profil. Vous serez en mesure de voir en temps réel la progression du statut de votre dossier tout au long du processus d'embauche. Dès qu'il y aura un changement à la progression de votre dossier, vous serez immédiatement informé par courriel.

Le système peut être qualifié de convivial. Il est simple à utiliser et chaque étape est facile à comprendre. S'il a des questions, le candidat a accès à une section d'aide. Cette section est bien écrite et vulgarisée et offre les informations nécessaires pour permettre au candidat de continuer le processus sans difficulté.

Un fait très important à souligner est que l'image de marque de la Ville de Gatineau est très présente sur le site d'embauche, ce qui augmente sa visibilité et son impact.

Pour finaliser sa candidature, le postulant doit fournir le jour et le mois de sa naissance ainsi que les trois derniers chiffres de son numéro d'assurance sociale. Ces informations servent d'identifiant pour se connecter au portail de carrière de la Ville de Gatineau. L'analyse et l'argumentation en défaveur de la collecte de ces informations sont détaillées à la section 4.6 ci-dessus.

5. Conclusion



5. Conclusion

Le présent audit a permis d'évaluer le fonctionnement et les principaux enjeux de la gestion de la dotation par rapport aux 10 critères d'évaluation suivants :

1. Le cadre de gouvernance entourant le processus de dotation en place est à jour et inclut les références au processus de dotation.

La Ville de Gatineau doit rapidement se munir d'une politique de dotation alignée avec les meilleures pratiques afin de réduire entre autres les risques associés au manque de main-d'œuvre qualifiée et à la difficulté d'atteindre les objectifs de la planification des ressources humaines.

2. Les approbations nécessaires à l'enclenchement du processus de dotation sont autorisées avec les signatures requises dans le journal de bord comme il est précisé dans la politique de dotation.

L'approbation nécessaire à l'enclenchement d'un processus de dotation est un contrôle nécessaire et important. Le Service des ressources humaines doit s'assurer que toutes les signatures (autorisation) sont apposées sur le journal de bord avant d'entreprendre la dotation.

3. Le processus d'évaluation de la nécessité d'exiger la maîtrise de l'anglais est conforme à la loi applicable.

La Ville de Gatineau s'est dotée d'un processus pour évaluer la nécessité d'exiger la maîtrise de la langue anglaise. Le processus est conforme à la Loi. Toutefois, celui-ci doit être adopté rapidement par le Service des ressources humaines.

4. L'évaluation du rendement est faite de façon appropriée pendant ou à la fin de la période d'essai.

Certaines conventions collectives exigent une évaluation du rendement dans le cadre du processus de confirmation dans le poste. De plus, il s'agit d'un droit de gestion qui peut être appliqué lorsque les conditions de travail ne sont pas conventionnées. Un document administratif de fin de la période d'essai doit être bâti, incluant l'évaluation du rendement.

5. Chaque compétence précisée dans le profil de compétences ou la description de fonctions est évaluée lors des entrevues.

Les compétences ou qualités requises sont les critères qui servent à évaluer les candidats dans le cadre de la dotation d'un poste. Lorsque ces compétences ou qualités requises sont déterminées, chacun de ces éléments doit être évalué dans le processus de sélection.

6. Le questionnaire de mise en candidature du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés respecte les conditions prévues à la Charte des droits et libertés.

Les lois en vigueur ne permettent pas d'utiliser des informations sur la date de naissance et le numéro d'assurance sociale. La Ville de Gatineau devra remplacer les questions sur le sujet (questionnaire de mise en candidature et processus de proposition de candidature sur le site Internet de la Ville de Gatineau) par d'autres questions qui ne sont pas rattachées à des informations dont la collecte est interdite par la Charte des droits et libertés de la personne du Québec et la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels³¹.

31 Ibid., note 19.

7. La vérification des références est faite lors de l'embauche au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés.

Nous avons réalisé l'analyse du taux de roulement et du taux de rétention pour déterminer si l'absence de vérification des références avait une corrélation avec ces indicateurs. Notre conclusion est que l'absence de vérification des références n'influence pas négativement le taux de roulement.

8. Le processus d'affichage respecte la politique de dotation et les conventions collectives et recueils d'employés en vigueur en 2022.

Le processus d'affichage compris dans les conventions collectives et sur le processus de dotation est conforme aux exigences qui y sont prévues.

9. La stratégie de promotion des postes est attrayante et favorise l'attraction des candidats à haut potentiel.

La stratégie de promotion menée par la marque employeur est efficace et représente parfaitement bien les valeurs véhiculées par la Ville de Gatineau. Le travail et le résultat de cette stratégie de promotion sont remarquables.

10. Le processus de proposition de candidature des candidats externes à la Ville de Gatineau est convivial.

Le processus de proposition de candidature hébergé par le site Internet de la Ville de Gatineau est convivial et facile à utiliser. Les explications sont faciles à suivre et bien vulgarisées. Cependant, une attention particulière doit être portée sur l'utilisation du jour de naissance, du mois de naissance et des trois derniers chiffres du numéro d'assurance sociale du candidat, comme discuté au critère 6.



6. Annexe 1 – Critères d’audit



— Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant de bonnes pratiques à l’égard de la gestion de la dotation :

- Le cadre de gouvernance entourant le processus de dotation en place est à jour et inclut les références au processus de dotation.
- Les approbations nécessaires à l’enclenchement du processus de dotation sont autorisées avec les signatures nécessaires dans le journal de bord comme il est précisé dans la politique de dotation de la Ville de Gatineau.
- Le processus d’évaluation de la nécessité d’exiger la maîtrise de l’anglais est conforme à la loi applicable.
- L’évaluation du rendement est faite de façon appropriée pendant ou à la fin de la période d’essai.
- Chaque compétence précisée dans le profil de compétences ou la description de fonctions est évaluée lors des entrevues.
- Le questionnaire de mise en candidature du Service des loisirs, des sports et du développement des communautés respecte les conditions prévues à la Charte des droits et libertés.
- La vérification des références est faite lors de l’embauche au Service des loisirs, des sports et du développement des communautés.
- Le processus d’affichage respecte la politique de dotation et les conventions collectives et recueils d’employés en vigueur en 2022.
- La stratégie de promotion des postes est attrayante et accentue l’attraction des candidats à haut potentiel.
- Le processus de proposition de candidature électronique des candidats externes à la Ville de Gatineau est convivial.

Partie 5 – Reddition de comptes





Vérificateur général
de Gatineau

A – Conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes



1. Contexte



1. Contexte

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

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

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

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

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

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

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

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

2. Objectif et portée du mandat



— 2. Objectif et portée du mandat

2.1 Objectif

Nos travaux ont consisté à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à la vérification de ses états financiers et 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.

2.2 Procédures effectuées

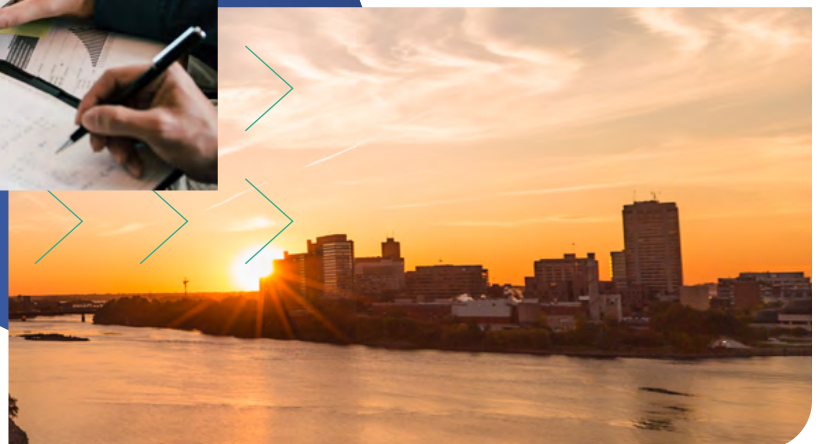
Nous avons obtenu du Service des finances une liste des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de subventions au cours de l'année 2022. À partir de cette liste, dont nous avons vérifié l'exhaustivité, nous avons procédé à des demandes d'information afin d'obtenir une copie des états financiers audités les plus récents pour les périodes se terminant en 2022 ou en 2023, 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 avril 2024.

2.3 Organismes visés

Le montant total versé aux 27 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2022 s'élève à environ 8,8 millions de dollars. Les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV et leur date de fin d'exercice financier respective sont les suivants :

1. Association des commerçants Cartier / Gréber (ACCG) – 28 février 2023
2. Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau – 31 décembre 2022
3. Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer – 31 décembre 2022
4. Association touristique de l'Outaouais – 31 mars 2023
5. Carrefour culturel Estacade – 31 mars 2023
6. Centre de recherche en technologies langagières (CILEX) – 31 mars 2023
7. Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau – 31 mars 2023
8. Communautés Gatineau Ouest – 31 mars 2023
9. Conférence des Préfets de l'Outaouais – 31 mars 2023
10. Corporation d'aménagement de la Rivière-Blanche de Gatineau – 31 décembre 2022
11. Corporation plein air de la Lièvre – 30 novembre 2022
12. Corporation Ville-Joie Ste-Thérèse – 31 mars 2023
13. Culture Outaouais – 31 mars 2023
14. Excellence sportive Outaouais – 31 décembre 2022

15. Festival de Montgolfières de Gatineau Inc. – 31 décembre 2022
16. Fondation de l'UQO – 31 mai 2023
17. Fondation du CÉGEP de l'Outaouais – 30 juin 2023
18. Fondation Forêt Boucher – 31 décembre 2022
19. Les internationaux pyrotechniques de Gatineau – 30 septembre 2022
20. Maison Communautaire Daniel-Johnson – 31 mars 2023
21. Office d'habitation de l'Outaouais – 31 décembre 2022
22. Orchestre symphonique de Gatineau – 30 juin 2023
23. Regroupement des gens d'affaires de la Basse-Lièvre – 31 décembre 2022
24. Relais plein air du parc de la Gatineau – 31 mars 2023
25. Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais – 31 décembre 2022
26. Salon du livre de l'Outaouais – 30 avril 2023
27. Vision Centre-Ville de Gatineau – 31 décembre 2022



3. Conclusion



3. 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 en date de publication du présent rapport, que tous les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV, à l'exception de l'Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer et de la Maison Communautaire Daniel-Johnson, 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.

Sur l'ensemble des organismes visés par l'audit, quinze lettres de constatations importantes découlant de l'audit ont été émises et transmises à la vérificatrice générale. Douze de ces organismes ont reçu des recommandations qui n'avaient pas d'impact potentiel significatif sur les subventions octroyées par la Ville. La lettre de recommandation des auditeurs indépendants des trois autres organismes faisait état de déficiences du contrôle interne qui, bien qu'elles ne soient pas concluantes en elles-mêmes, peuvent laisser planer un doute sur la gestion adéquate des fonds octroyés par la Ville. À la suite de l'étude des documents remis par les auditeurs indépendants respectifs des organismes et conformément à l'article 107.9 de la LCV qui permet à la vérificatrice générale d'effectuer les procédures additionnelles qu'elle juge nécessaires, la vérificatrice générale étudie actuellement la nécessité d'effectuer des procédures plus approfondies.

L'analyse des états financiers des entités subventionnées par la Ville nous a permis de constater que sept organismes, soit l'Association des commerçants Cartier / Gréber (ACCG), l'Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau, la Corporation d'aménagement de la Rivière-Blanche de Gatineau, la Corporation plein air de la Lièvre, le Regroupement des gens d'affaires de la Basse-Lièvre, le Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais ainsi que Vision Centre-Ville de Gatineau, ont une forte dépendance économique à la Ville puisque la majorité de leurs revenus proviennent de subventions municipales. Si ces organismes ne bénéficiaient pas de ces subventions, ils pourraient avoir de la difficulté à poursuivre leurs activités.

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

B – Suivi annuel des recommandations



Suivi annuel des recommandations

Processus de suivi des recommandations

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

Le processus vise à :

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

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

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

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

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

Taux d'application des recommandations

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour les mandats réalisés entre 2016 et 2022 par la vérificatrice générale.

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2016				
Contrôle des subventions et contributions	6	5	1	83,3 %
Gestion du carburant	8	7	1	87,5 %
Gestion des garanties sur les véhicules	12	12	0	100,0 %
Total de l'année	26	24	2	92,3 %
2017				
Gestion du CANU/3-1-1	8	8	0	100,0 %
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés	7	6	1	85,7 %
Total de l'année	15	14	1	93,3 %
2018				
Gestion de l'accès à l'information	5	3	2	60,0 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet conception/ construction	7	5	2	71,4 %
Cybersécurité	8	8	0	100,0 %
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux	5	5	0	100,0 %
Utilisation des cartes de crédit corporatives	10	9	1	90,0 %
Total de l'année	35	30	5	85,7 %

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2019				
Planification des ressources humaines	7	5	2	71,4 %
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	50	47	3	94,0 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies de prise de décision	19	15	4	78,9 %
Gestion des documents numériques	4	1	3	25,0 %
Conformité à l'article 107.10 de la LCV	14	14	0	100,0 %
Total de l'année	94	82	12	87,2 %
2020				
Gestion de la paie et des avantages sociaux	24	21	3	87,5 %
Pérennité des infrastructures	19	3	16	15,8 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies d'exploitation et entretien	18	12	6	66,7 %
Total de l'année	61	36	25	59,0 %
2021				
Planification des activités de déneigement	37	18	19	48,6 %
Gestion des congés et de l'assiduité	3	1	2	33,3 %
Total de l'année	40	19	21	47,5 %
2022				
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	56	31	25	55,4 %
Octroi des permis de construction et de rénovation	21	9	12	42,9 %
Gestion des stocks	2	1	1	50,0 %
Total de l'année	79	41	38	51,9 %
Total	350	246	104	70,3 %

Le taux d'application global des recommandations se situe maintenant à 70 %, comparativement à 48 % l'an passé, ce qui dénote une nette amélioration.

Le taux d'application des quatre dernières années, soit de 2019 à 2022, se situe pour sa part à 65 %. Ce taux permet d'exprimer les progrès effectués dans un délai de 4 ans.

Optimisation de la fonction Finance

J'ai procédé en 2022 à la revue de la préparation et du traitement de l'information financière au Service des finances. Plus de 90 pistes de solutions ont été proposées pour répondre aux constats observés et un plan d'action a été établi pour l'ensemble des solutions prévues en fonction d'un échéancier déterminé. Nous avons convenu d'effectuer le suivi du plan régulièrement afin de s'assurer de sa mise en place en temps opportun en fonction des objectifs établis.

Plusieurs actions prévues devaient être considérées lors de la mise en service du nouveau système financier en octobre 2023. En date de la publication du présent rapport, aucun suivi détaillé concernant le plan d'action établi en 2022 n'a cependant été produit par le Service des finances.

État évolutif des plans d'action

Le tableau suivant recense les 350 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 une ou plusieurs fois est indiquée comme étant en cours.

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	Implanter 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 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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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/3-1-1 (VOR1701)					
Service responsable : Centre d'appels non urgents/3-1-1 (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.			√
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.			√
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).			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Cybersécurité (AOR1802)					
Service responsable : Technologies de l'information (TI)					
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√
TI	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.			√



Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet conception et construction (AOR1803)					
Service responsable : Infrastructures et projets (SIP)					
SIP	01	Réaliser une étude d'opportunité, de type coûts-avantages, afin de déterminer : <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		√	
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	07	Élaborer et mettre en place un programme de formation continue destiné à tous les ingénieurs et techniciens en génie routier. Ce programme devra : <ul style="list-style-type: none"> • 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 AOR1803-01). 		√	
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, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux, par le biais d'une formation ou d'un communiqué par exemple, de joindre les copies de formulaires relatifs aux frais de déplacement, de séjour et de représentation indiquant toutes les dépenses liées à une même activité à l'ensemble des pièces de comptes à payer concernant l'activité en question.			√
SF	03	Surveiller l'application de la politique municipale SF 2002-03, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux, exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	04	Rembourser les employés de la Ville par dépôt direct pour les dépenses engagées dans le cadre de leurs responsabilités municipales.			√
SF	05	Évaluer la possibilité que le nouveau système financier corporatif inclue 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, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux afin d'y indiquer les frais de représentation spécifiques qui ne sont pas admissibles à un remboursement.			√
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, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux afin d'y ajouter les frais de transport qui ne sont pas admissibles et qui ne respectent pas le principe du coût le plus économique pour la Ville, s'il y a lieu. De plus, la Politique devrait être modifiée afin d'y ajouter la nécessité d'indiquer le lieu du congrès ou du colloque aux pièces justificatives appuyant les pièces de comptes à payer fournies lorsque des frais d'hôtels sont également réclamés.			√
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.			√
SF	07	Surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, l'application de la politique municipale SF 2002-03, Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité, dûment approuvés par le supérieur hiérarchique de l'employé et le directeur concerné du service, soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	08	Modifier la directive municipale D-SF-10, Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux, afin d'y indiquer que les rapports compilant les informations soumises par les directeurs relativement aux frais de représentation encourus ne soient pas déposés au comité de vérification, mais seulement sur le site Web de la Ville. Une copie du courriel indiquant le dépôt des rapports sur le site Web de la Ville devra également être acheminée à la vérificatrice générale, qui se chargera de le partager avec les membres du comité de vérification, au besoin.			√
SF	09	Convertir la procédure PR-SF-01, Cartes de crédit corporatives, en directive municipale et y prévoir entre autres l'approbation des achats d'équipement informatique (en y incluant une définition) par le Service de l'informatique.			√
SF	10	En conformité avec la directive municipale mentionnée à la recommandation AC1803-09, évaluer la possibilité que le nouveau système financier de la Ville prévoit l'approbation de ses achats d'équipement informatique effectués par le biais de cartes de crédit corporatives par le Service de l'informatique.			√
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.		√	
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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 (SSIG) 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.			√
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 reliées à l'exploitation.			√
TP	18	Considérer la possibilité d'intégrer au PTI une réserve de contingence ou d'imprévus.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			√
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.			√
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet stratégies de prise de décision (AOR1904)					
Services responsables : Infrastructures et projets (SIP) et Planification des actifs et des investissements (SPAI)					
SIP	01	Établir un plan de gestion d'actifs des actifs routiers existants et futurs comprenant : <ul style="list-style-type: none"> • 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. 			√
SIP	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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SIP	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.		√	
SIP	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.		√	
SIP	05	Poursuivre la cueillette des données géométriques, descriptives et d'état complémentaires et pertinentes, et intégrer celle-ci aux bases de données.			√
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	08	Développer des arbres décisionnels pour les différents types de routes et secteurs de la Ville.			√
SIP	09	Modéliser des stratégies d'interventions différentes sur le spectre de la courbe de dégradation.			√
SIP	10	Affiner les courbes de dégradation théoriques en fonction des données réelles de dégradation du réseau.			√
SIP	11	Documenter et analyser les résultats des analyses provenant du SIAD afin de développer une expertise interne.			√
SIP	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.			√
SPAI	13	Évaluer la possibilité d'ordonner les projets en fonction de leur rentabilité à long terme (calcul du bénéfice espéré des projets selon la durée de vie résiduelle).	√		
SIP	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).		√	
SIP	15	<p>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 :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 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. 			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	18	Synchroniser les mises à jour documentaires avec les inspections.			√
SIP	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.			√
Gestion des documents numériques (AOR1905)					
Service responsable : Greffe (SG)					
SG	01	Revoir le projet GED 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 SGDA; • Revoir le calendrier du projet pour qu'il se termine dans un délai raisonnable ne dépassant pas cinq ans en fonction des ressources disponibles; • Développer des options et des sources de financement potentielles pour terminer le projet et les présenter à la direction générale avec les objectifs, 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, programme 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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			✓
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	Consulter le Service juridique de la Ville de Gatineau 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.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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 : <ul style="list-style-type: none"> • 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. 		√	
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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.			√
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 et projets (SIP)					
SIP	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.			√
SIP	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.		√	
SIP	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.			√
SIP	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.			√
SIP	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
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	11	Centraliser et structurer l'ensemble des données relatives au portefeuille d'infrastructures municipales afin de faciliter leur accessibilité et leur analyse intégrée.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	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.	√		
SIP	16	Rehausser l'exploitation du potentiel des outils de gestion des infrastructures, tels que Direxion, pour appuyer les décisions d'allocation des ressources.	√		
SIP	17	Développer des procédures pour les outils utilisés au sein du Service des infrastructures et composant notamment le SIAD. Les procédures doivent introduire l'outil et détailler son utilisation afin de servir de référentiel pour tous les intervenants impliqués dans la gestion des infrastructures. Elles doivent également être mises à jour périodiquement.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SIP	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).	√		
SIP	19	Mettre en place une stratégie de documentation et un transfert efficace de connaissances explicites au sein du Service des infrastructures.	√		
Pérennité des chaussées - Volet stratégies d'exploitation et entretien (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.			√
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.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
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 contremaitres et favoriser l'accompagnement interne des nouveaux contremaitres par un programme de mentorat ou de supervision.		✓	
TP	18	Documenter de façon complète le travail des contremaitres (processus de traitement des requêtes, critères d'évaluation des priorités, méthodes de réalisation des travaux, etc.).		✓	
Planification des activités de déneigement (AP2004) Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	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.			✓
TP	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.			✓
TP	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.		✓	
TP	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.	✓		
TP	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.	✓		
TP	06	Établir un fonds de réserve budgétaire de déneigement pour les hivers exceptionnellement rigoureux.			✓
TP	07	Évaluer la possibilité de fonder le budget de déneigement sur la rigueur climatique ou en millimètres d'eau équivalents.	✓		
TP	08	Déterminer une méthode de calcul unique et standard pour les coûts du déneigement et utiliser celle-ci dans tous les documents et publications du Service des travaux publics.	✓		
TP	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.			✓

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	10	Documenter et analyser les volumes transbordés dans chacun des dépôts à neige afin de minimiser les coûts réels.			√
TP	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.			√
TP	12	Fournir à chaque contremaitre une tablette ou un ordinateur portable avec accès aux données mobiles pour pouvoir rédiger et communiquer efficacement les rapports requis.		√	
TP	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.			√
TP	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.	√		
TP	15	Mettre en place des fiches journalières pour respecter le Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds.			√
TP	16	Évaluer la possibilité de scinder les parcours de déneigement et d'épandage en fonction de la rigueur climatique.		√	
TP	17	Inventorier les stocks de sels de voirie et d'abrasifs en fonction de la consommation réelle des opérations.	√		
TP	18	Évaluer la possibilité de gérer le stationnement de nuit au niveau des quatre secteurs de la Ville.			√
TP	19	Prévoir un processus d'accompagnement et de monitoring à la suite des formations suivies par le personnel affecté au déneigement.	√		
TP	20	Évaluer la compétence des gens formés en déneigement après une période de probation comprenant l'accompagnement et le monitoring requis.	√		
TP	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.			√
TP	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.			√
TP	23	Procéder à une analyse coûts-bénéfice permettant d'acquérir des équipements de déneigement spécialisés et des lames adaptables afin d'améliorer la performance des opérations.			√
TP	24	Maintenir et gérer de façon optimale le système de vérification et d'inspection de calibration des camions qui est en place.			√
TP	25	Mettre en place une procédure d'ajustement des épandeurs pour les équipements à trottoir.			√
TP	26	Développer et utiliser des indicateurs de performance simplifiés comportant des données utiles en indiquant clairement les cibles à atteindre.		√	
TP	27	Comptabiliser les quantités d'épandage sur une base de tonnes par kilomètre linéaire pour les sels de voirie et abrasifs.			√
TP	28	Mettre en place un système d'accès sécurisé aux dépôts à neige et s'assurer que chaque véhicule ayant accès soit mesuré.	√		
TP	29	Évaluer la possibilité de donner accès à tous les dépôts à neige aux entrepreneurs privés seulement si leurs véhicules ont été mesurés.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	30	Obliger la présence de panneaux à neige sur les camions effectuant le transport de neige usée.			√
TP	31	Évaluer la possibilité que le dépôt à neige Buteau soit mis en pile avec une souffleuse de type approprié.			√
TP	32	Effectuer les réfections requises au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Hull.	√		
TP	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.	√		
TP	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.	√		
TP	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.	√		
TP	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.		√	
TP	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.			√
Gestion des congés et de l'assiduité (AP2102)					
Service responsable : Ressources humaines (SRH)					
SRH	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.			√
SRH	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.).	√		
SRH	03	Développer des outils de gestion pour la surveillance de l'assiduité et de la performance des employés (outils technologiques, données d'état, guides, formation, etc.).	√		
Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements (AP2101)					
Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Transmettre les PACTES aux employés en début d'année et en faire le suivi en cours d'année. S'assurer d'établir des objectifs qui s'appuient sur des descriptions de tâches claires et détaillées pour l'ensemble des employés.		√	
TP	02	Attribuer un numéro de véhicule unique qui ne sera pas réutilisé sur un autre véhicule et qui demeurera le même pour toute la durée de vie utile du véhicule.	√		
TP	03	Mettre en place un mécanisme permettant d'assurer l'uniformité des données nominatives jugées pertinentes dans le système de GMAO afin que les informations concernant les véhicules soient structurées et facilement accessibles.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	04	Mettre en place un mécanisme de validation des commentaires concernant les travaux effectués dans les bons de travail afin de s'assurer qu'ils sont complets et exacts.	√		
TP	05	Revoir la structure d'imputabilité des bons de travail afin d'identifier les mécaniciens qui ont effectué les travaux sur les véhicules et de valider les heures travaillées.			√
TP	06	S'assurer que les rapports de rondes de sécurité sont tous numérisés et qu'ils peuvent être consultés directement à partir des bons de travail.	√		
TP	07	S'assurer que toutes les informations relatives aux pièces et aux réparations externes sont détaillées et accessibles dans le système de GMAO.	√		
TP	08	Mettre en place un mécanisme de rappel automatisé pour s'assurer du respect des rendez-vous des clients en atelier.			√
TP	09	Mettre en place un mécanisme afin que les priorités opérationnelles quotidiennes des clients soient connues à l'avance par les ateliers, en tenir compte dans la priorisation des travaux et en mesurer le respect avec des indicateurs de suivi concernant la disponibilité des véhicules.	√		
TP	10	S'assurer que les informations de sécurité pertinentes sont accessibles dans le système de GMAO.			√
TP	11	Revoir les mécanismes de contrôle des pièces reçues et gardées sur les tablettes dans les ateliers pour s'assurer de leur utilisation en temps opportun et éviter les commandes de pièces en double.			√
TP	12	Mettre en place un mécanisme afin de s'assurer que les garanties sont toutes entrées dans le système de GMAO pour l'ensemble des véhicules mis en service et qu'elles sont consultées lors de l'ouverture de bons de travail.			√
TP	13	Identifier et associer aux véhicules en service dans le système de GMAO les garanties sur les pièces posées et sur les travaux externes.	√		
TP	14	Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer du respect des inspections de fin de garantie avant leur échéance et en mesurer le suivi.			√
TP	15	Identifier les fournisseurs et les types de travaux pour lesquels des ententes de service, des taux forfaitaires ou horaires et des rabais sur les pièces et la main-d'œuvre pourraient être négociés, procéder à la mise en place de ces ententes de service et s'assurer que cette information est accessible aux contremaîtres et aux aviseurs techniques dans les ateliers.	√		
TP	16	Informatiser le suivi des travaux externes de manière à en augmenter la visibilité et l'exactitude et donner un accès consultatif de cette information aux clients des ateliers.			√
TP	17	Mettre en place un processus d'assignation des heures estimées sur les bons de travail qui est réaliste et cohérent entre les ateliers.			√
TP	18	Mettre en place un mécanisme de vérification qui évite d'exécuter des travaux sur des véhicules qui ont déjà été faits et d'amorcer des travaux sans que les pièces requises soient disponibles.			√
TP	19	Revoir la prise en charge des travaux correctifs et de l'ordonnancement planifié des travaux afin de maximiser le retour de véhicules réparés sur la route et en mesurer l'efficacité.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	20	Tout en tenant compte des besoins des clients, maximiser le temps travaillé sur les véhicules et minimiser le temps de déplacement des mécaniciens et des clients.			√
TP	21	Mettre en place un mécanisme pour diminuer les délais concernant la prise en charge des travaux en retard ou en suspens en considérant l'assignation de tâches aux mécaniciens qui n'ont plus de travaux à exécuter.			√
TP	22	Mettre en place un processus de validation pour s'assurer que les travaux sont assignés selon les compétences des mécaniciens.	√		
TP	23	Mettre en place un mécanisme de vérification pour s'assurer du respect de l'entièreté des requis dans la procédure lors du changement de secteur d'un véhicule.		√	
TP	24	Mettre en place un mécanisme de validation permettant de s'assurer que les véhicules sont lavés avant d'être stationnés à l'intérieur.	√		
TP	25	Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer du remisage saisonnier adéquat des véhicules, des composantes et des équipements.	√		
TP	26	Planifier les entretiens préventifs et les changements d'huile en fonction des recommandations des manufacturiers en tenant compte de l'utilisation des véhicules.	√		
TP	27	Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer que les plans d'entretien sont uniformément attribués pour les véhicules similaires et que leurs déclencheurs sont harmonisés. Mettre en place des indicateurs de suivi pour s'assurer de leur respect.			√
TP	28	Valider les fréquences de changement d'huile en s'appuyant sur des analyses en fonction des produits utilisés.	√		
TP	29	Développer des feuilles d'inspection adaptées aux véhicules et équipements pour tous les ateliers qui suivent une séquence logique. Les feuilles d'inspection doivent pouvoir être utilisées pour toutes les inspections réalisées sur les véhicules et équipements et comprendre des heures associées aux tâches qui sont comparables.			√
TP	30	S'assurer d'avoir des standards d'inspection connus et respectés, qui s'appuient sur des tolérances d'usure déterminées et documentées.			√
TP	31	S'assurer que les véhicules sont préalablement lavés et asséchés par les opérateurs au besoin avant que les mécaniciens procèdent à l'inspection.	√		
TP	32	Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer que tous les véhicules soumis au programme d'entretien préventif (PEP) ont des vignettes valides en tout temps.			√
TP	33	Revoir la programmation dans le système de GMAO pour s'assurer que seuls les véhicules soumis au programme d'entretien préventif (PEP) sont inspectés selon la réglementation.			√
TP	34	Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer de respecter les fréquences d'inspection réglementées en tenant compte de l'ensemble des critères requis (jours et kilomètres).			√
TP	35	Adapter les formulaires du programme d'entretien préventif (PEP) aux différents types de véhicules et s'assurer que les informations requises dans les formulaires PEP sont conformes à la réglementation.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	36	Revoir la codification des défauts pour départager les défauts réglementés des autres types de défauts et mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer qu'un véhicule en interdiction de circuler ne peut être utilisé.			√
TP	37	Mettre en place un mécanisme de validation des rapports de rondes de sécurité permettant de s'assurer que ceux-ci sont adéquatement remplis à chaque utilisation d'un véhicule, qu'ils sont approuvés par le superviseur de l'opérateur et qu'ils sont remis aux ateliers dans la journée même.	√		
TP	38	Mettre en place une procédure permettant de s'assurer du serrage des boulons de roues qui ont été enlevés et en mesurer le suivi.			√
TP	39	Mettre en place un mécanisme de validation permettant de s'assurer que tous les rappels des fabricants inscrits au système de GMAO sont pris en charge dans des délais acceptables.			√
TP	40	Revoir l'attribution des tâches par contremaître de façon à équilibrer la charge de travail et en mesurer l'efficacité.			√
TP	41	Mesurer et suivre de façon hebdomadaire les mouvements de personnel et les absences par atelier et par quart de métier de façon à évaluer les impacts sur les clients et apporter les correctifs requis.			√
TP	42	Favoriser la tenue de réunions documentées sur le système de GMAO pour assurer l'uniformité des pratiques et le transfert d'information au personnel de tous les quarts de travail.			√
TP	43	S'assurer que les procédures sont connues, comprises et appliquées uniformément dans l'ensemble des ateliers et mettre en place un calendrier de réalisation pour la révision et la mise en place de nouvelles procédures qui est approuvé par la direction.			√
TP	44	Développer un programme de formation adapté pour chaque mécanicien et s'assurer des connaissances acquises.	√		
TP	45	S'assurer que les mécaniciens sont adéquatement formés sur les outils de diagnostic informatisés, le déplacement des véhicules vers leur station de travail et l'opération des équipements.	√		
TP	46	Outiller la division Services techniques afin qu'elle puisse gérer les formations reçues, les formations à offrir et les cartes de compétence des employés.	√		
TP	47	Développer un programme d'intégration et de transfert des connaissances aux nouveaux mécaniciens.	√		
TP	48	Mettre en place un mécanisme pour identifier les utilisateurs des outils dans les ateliers et s'assurer de son application.	√		
TP	49	Mettre en place un processus de révision et de validation de la fonctionnalité des équipements d'atelier afin que la Gestion de la flotte et des équipements puisse offrir le service attendu à ses clients.	√		
TP	50	Réévaluer l'organisation et l'aménagement des ateliers d'Aylmer et de Buckingham/Masson-Angers et apporter les correctifs pour s'assurer du respect réglementaire et de l'exécution efficace des travaux.	√		
TP	51	Mettre en place un mécanisme de vérification périodique permettant de s'assurer que les outils de diagnostic requis sur les ordinateurs portables (ou autres) sont fonctionnels et à jour.			√



Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	52	Évaluer la possibilité d'acquérir les outils de diagnostic manquants afin de maximiser la disponibilité des véhicules et former les mécaniciens, le cas échéant.			√
TP	53	Attribuer le taux horaire d'atelier aux heures travaillées et ajuster le taux annuellement.	√		
TP	54	S'assurer que les heures travaillées par un mécanicien ne sont pas associées à plus d'un véhicule en même temps afin d'éviter le chevauchement des heures travaillées.			√
TP	55	Minimiser l'utilisation de tableaux Excel et les doublons de saisie et maximiser l'utilisation du système de GMAO pour procéder aux analyses requises et obtenir les résultats attendus.			√
TP	56	Identifier à la source tous bris anormaux et accidents non déclarés afin de les associer aux véhicules et aux clients de la Gestion de la flotte et des équipements. Documenter le processus d'identification des bris anormaux et rendre accessible l'information aux mécaniciens afin d'harmoniser les pratiques entre les ateliers.			√
Octroi des permis de construction et de rénovation (AP2202) Service responsable : Urbanisme et développement durable (SUDD)					
SUDD	01	Réviser les règlements normatifs concernant les demandes de permis de construction et de rénovation pour minimiser les demandes à caractère discrétionnaire. Afin d'alimenter la réflexion menant à la refonte de ces règlements, réaliser une analyse avec des villes comparables afin de rendre le processus plus efficient.	√		
SUDD	02	Poursuivre et compléter la révision des règlements discrétionnaires relatifs aux demandes de permis de construction et de rénovation en considération de l'utilisation rationnelle des ressources disponibles et du respect des orientations stratégiques du service et de la Ville.	√		
SUDD	03	Définir et communiquer clairement les délais impartis pour l'émission des permis de construction et de rénovation selon le type de demande ou de projet, incluant le moment à partir duquel le délai commence.	√		
SUDD	04	Mettre en place des contrôles assurant l'application uniforme et systématique du délai de 30 jours ouvrables dont dispose un requérant pour fournir les renseignements et documents exigés afin d'assurer un traitement équitable des demandes de permis de construction et de rénovation.	√		
SUDD	05	Modifier le format du sommaire exécutif afin que les points importants de chaque demande de permis à caractère discrétionnaire soient mis en évidence afin de réduire le temps requis par les élus pour analyser celle-ci et en disposer.			√
SUDD	06	S'assurer de documenter le ou les motifs supportant la décision de renverser la recommandation des comités d'urbanisme dans le texte de la résolution adoptée par le conseil.			√
SUDD	07	Prévoir un rappel des règles d'éthique aux membres des comités d'urbanisme, incluant l'importance de demeurer exempts de conflit d'intérêt réel ou apparent, ce qui pourrait être réalisé, par exemple, à l'aide d'une déclaration annuelle.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SUDD	08	S'assurer qu'il existe des descriptions détaillées des rôles et responsabilités pour toutes les étapes cruciales du processus afin : <ul style="list-style-type: none"> • D'éviter les pertes de connaissance lors du départ d'un employé; • De permettre aux nouveaux employés de s'approprier rapidement leur rôle en étant relativement autonomes. 			√
SUDD	09	Identifier un responsable du processus chargé de : <ul style="list-style-type: none"> • La surveillance de la performance du processus ainsi que sa reddition de comptes; • L'amélioration continue; • L'application conforme du processus. 	√		
SUDD	10	Revoir le contenu des formulaires en ligne afin de s'assurer de la pertinence et de l'exhaustivité des documents à joindre à une demande d'octroi de permis de construction et de rénovation.	√		
SUDD	11	Assurer un suivi des demandes en attente de recevabilité afin de respecter le délai prescrit de 30 jours.	√		
SUDD	12	Intégrer l'ensemble des demandes de la salle d'attente Web dans le logiciel SIGISUDD pour faciliter les suivis et obtenir rapidement une vue d'ensemble des demandes en attente.	√		
SUDD	13	S'assurer que les modules Gestion des permis et Urbanisme sont utilisés de façon optimale afin de limiter les redondances dans les étapes de traitement, autant pour le personnel du SUDD que pour les requérants, incluant la limitation de l'usage du courriel.			√
SUDD	14	Utiliser des outils standardisés, mis à jour et révisés adéquatement afin d'assurer la conformité et la qualité du traitement des demandes de permis de construction et de rénovation. La recherche de solutions pouvant être intégrées dans le logiciel SIGISUDD devrait être privilégiée afin d'éviter la duplication d'informations.			√
SUDD	15	Mettre en place des lignes directrices concernant la communication avec les requérants afin d'assurer un service uniforme et de qualité.	√		
SUDD	16	Définir une déclaration de service aux citoyens incluant notamment : <ul style="list-style-type: none"> • Les cibles et objectifs du processus; • Le niveau de service attendu; • Les délais prévus. 	√		
SUDD	17	Élaborer et diffuser à l'interne un plan décrivant : <ul style="list-style-type: none"> • Les attentes de la direction à l'égard du processus; • Les cibles et objectifs déclinés pour les principales étapes du processus et définis selon les bonnes pratiques; • Les étapes de suivi du processus et les directives qui y sont associées. 	√		
SUDD	18	Revoir les mesures et les statistiques compilées afin de disposer d'indicateurs de gestion pertinents qui seront comparés à des objectifs et à des cibles et s'assurer d'impliquer les gestionnaires dans l'identification et l'élaboration des indicateurs.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SUDD	19	Définir le contenu, la fréquence, le format et les directives de la reddition de comptes du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation. Cette reddition de comptes devrait être présentée à la direction générale et par la suite au conseil municipal, dans le but de faciliter le processus décisionnel.			√
SUDD	20	Élaborer une offre de formation adaptée aux besoins des élus et des membres des comités d'urbanisme, notamment pour les membres citoyens. Les formations devraient favoriser une compréhension commune de la législation et de la réglementation en vigueur, être obligatoires pour les membres des comités et fortement recommandées pour les élus.			√
SUDD	21	Analyser globalement les besoins en formation du personnel du SUDD en comparant les compétences et les connaissances de l'équipe avec les objectifs et cibles à atteindre ainsi qu'avec les connaissances et compétences minimales requises pour mener à bien les activités du service.			√
Gestion des stocks (AP2203)					
Service responsable : Approvisionnement responsable (AR)					
AR	01	Élaborer une directive claire pour la gestion des stocks afin d'améliorer les processus en place et assurer une cohérence au sein de la Ville. Cette directive doit inclure les éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> • Nature et conditions des articles qui doivent être décomptés et contrôlés; • Procédures de contrôle requises pour chaque catégorie de stocks; • Procédures de décompte par catégorie de stocks; • Conciliation des écarts, s'il y a lieu, entre les décomptes et les soldes aux livres; • Revue régulière des matériaux et articles pour la désuétude. 	√		
AR	02	Revoir les rôles et responsabilités ainsi que la reddition de compte pour la gestion du magasin satellite de Gatineau afin que des contrôles adéquats soient mis en place pour la gestion des stocks.			√
Total par catégorie			68	36	246
Total			350		

Partie 6 – Rapport d’activités de la vérificatrice générale pour l’exercice 2023



Partie 6 Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2023

Rôle et responsabilités

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

Planification des travaux d'audit

Les ressources financières sont attribuées annuellement aux différentes missions d'audit en fonction du budget octroyé au Bureau du vérificateur général et des ressources dont il dispose, ainsi que des objectifs établis pour chacune des missions. Afin de sélectionner les missions d'audit et de concentrer les efforts sur des sujets prioritaires, la vérificatrice générale s'appuie sur une démarche structurée menant à l'élaboration d'un plan d'audit triennal maintenu à jour annuellement. Le plan d'audit annuel est établi en tenant compte des événements survenus dans l'année, ainsi que des initiatives et orientations de la Ville de Gatineau de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets audités.

L'approche utilisée pour les audits de performance et de conformité est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques propres au sujet soumis à l'audit, ce qui permet de cibler les secteurs particuliers devant faire l'objet de procédures d'audit adaptées.

Image de marque et site Web

Le Bureau du vérificateur général s'est doté d'une nouvelle image de marque et d'un site Web distinctif afin de renforcer les notions d'indépendance, d'objectivité et d'impartialité propres à la fonction de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau. Le site Web du Bureau du vérificateur de Gatineau (bvvg.ca) est hébergé sur des serveurs distincts de ceux de la Ville et est géré à l'interne par le Bureau.

Équipe

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

Outre la vérificatrice générale, le Bureau du vérificateur général emploie présentement madame Tania Milonas, conseillère en vérification et madame Nathalie Forest, adjointe.

Amélioration continue

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

Comité de vérification

En vertu de l'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes, 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 2023, les membres se sont réunis à huis clos en trois occasions. Dans son rôle de ressource, le Bureau du vérificateur général a fourni au comité de vérification de l'information et de l'appui, ce qui a permis aux membres de s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités.

Les sujets suivants ont été présentés et ont fait l'objet de discussions :

- Plan d'audit annuel des états financiers de la Ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 et plan d'audit 2022 de la vérificatrice générale;
- Résultats des travaux de l'auditeur externe indépendant et présentation des états financiers consolidés de la Ville de l'exercice se terminant le 31 décembre 2022;
- Résultats des travaux d'audit de l'année 2022 et reddition de comptes de la vérificatrice générale, comprenant le suivi des recommandations.

Budget et dépenses 2023

Les dépenses de fonctionnement du Bureau du vérificateur général, pour l'exercice clos le 31 décembre 2023, ont été auditées par l'auditeur externe indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la Loi sur les cités et villes.

Le relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général est présenté dans les pages suivantes, et est accompagné du rapport de l'auditeur externe indépendant sur ce relevé.



Rapport de l'auditeur indépendant

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

Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatives au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2023 (« le relevé »).

À notre avis, le relevé ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau.

Fondement de l'opinion

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

Observations – Référentiel comptable

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

Responsabilités de la direction à l'égard du relevé

La direction est responsable de la préparation du relevé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

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

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé

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

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

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

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

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.¹

Le 27 mai 2024

¹CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A132837



Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Relevé des dépenses

de l'exercice clos le 31 décembre 2023

	Budget Initial 2023	2023	2022
	(non audité)	\$	\$
Biens non durables	9 010	605	610
Déplacements et communication	3 810	3 232	531
Location d'équipements et entretien	2 590	580	424
Salaires et avantages sociaux	475 355	351 968	348 680
Services professionnels, formation et cotisations	325 978	247 342	399 892
Autres	15 000	—	—
	831 743	603 727	750 137

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 2023.

Annexe A – Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)



Annexe A — Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)

Dernière version disponible

A jour au 1^{er} avril 2024

Extrait de :

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

IV.1. – Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

a. – *Nomination*

2018, c. 8, a. 33.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

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.J. 2016-01-01 (NCPC).

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

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

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

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.



Annexe B – Comparaison des cibles et des résultats du Plan stratégique



Annexe B – Comparaison des cibles et des résultats du Plan stratégique





En 2022, le Bureau du vérificateur général a mis en place un plan stratégique visant à optimiser les actions prioritaires pour la période allant de 2023 à 2026.

Ce plan met l'accent sur deux orientations principales :




1. Réaliser des travaux d'audit pertinents pour les élus, les citoyens et l'administration municipale;
2. Exceller en demeurant compétent et performant.

Pour chaque orientation, nous avons établi des objectifs clairs, accompagnés d'indicateurs et de mesure et de cibles à atteindre.

Orientation 1 Réaliser des travaux d'audit pertinents pour les élus, les citoyens et l'administration municipale.

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2023	
1.1 Procéder à des travaux alignés sur les grands risques et enjeux de la Ville	Taux de réalisation des travaux du plan d'audit annuel – 80 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> La portée des trois audits répond à cet objectif (gestion de l'eau potable, gestion énergétique des bâtiments et gestion de la dotation)
1.2 Mener des audits axés sur des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services reçus	Taux de réalisation des travaux du plan d'audit annuel – 80 %		<u>Réalisé à 88 % :</u> La portée de deux audits réalisés (gestion de l'eau potable et gestion de la dotation) répond à cet objectif à 100 % et la portée d'un audit réalisé (gestion énergétique des bâtiments) répond à cet objectif à 80 %
1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux	Diffusion en temps opportun des rapports annuels faisant état de nos travaux après leur présentation au conseil municipal – 30 jours		<u>Réalisé à 100 % :</u> Diffusion immédiate sur notre site Web
1.4 Favoriser l'application de nos recommandations	Taux global d'application de nos recommandations – 60 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> Amélioration marquée du taux d'application de 22 % en 12 mois pour un taux global de 70,3 %

Orientation 2 Exceller en demeurant compétent et performant.

Objectifs	Indicateurs et cibles	Résultats 2023	
2.1 Procéder à des travaux alignés sur les grands risques et enjeux de la Ville	Proportion des travaux évalués répondant aux normes professionnelles de comptabilité et d'audit – 100 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> Travaux exécutés conformément aux normes professionnelles établies
2.2 Mener des audits axés sur des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services reçus	Formation en accord avec les exigences professionnelles – 100 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> Participation à des formations spécialisées sur les sujets suivants : normes comptables du secteur public, missions d'audit, gestion de la qualité, risques financiers associés aux changements climatiques, éthique, nouveautés et enjeux concernant les organismes municipaux ainsi qu'assises de la gouvernance
2.3 Favoriser l'application de nos recommandations	Participation active aux réunions de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) et à ses projets – 100 %		<u>Réalisé à 100 % :</u> Participation active aux rencontres de l'AVGMQ, participation au comité de travail sur la refonte du site Web de l'AVGMQ et rôle de secrétaire-trésorier substitut

Légende



La cible a été atteinte



Les actions ont débuté ou se sont poursuivies en vue d'atteindre la cible



La cible n'a pas été atteinte



Téléphone
819 243-2303

Télécopieur
819 243-2362

Courriel
verificateur.general@gatineau.ca

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

bvgg.ca

