

Gatineau, le 22 août 2006

Monsieur le maire Marc Bureau
Monsieur le président du conseil Patrice Martin
Mesdames et Messieurs les conseillers
Ville de Gatineau
25, rue Laurier
Gatineau (Québec) J8X 3Y9

Mesdames et Messieurs,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q. chapitre C-19), j'ai le plaisir de transmettre au Conseil municipal le rapport de la vérificatrice générale. Dans ce rapport, je présente les résultats des mandats de vérification que j'ai réalisés au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2005.

Ce document comprend également le rapport du vérificateur externe sur la vérification des comptes relatifs au Bureau du vérificateur général pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2005.

Veuillez agréer, Mesdames et Messieurs, l'expression de ma haute considération.

La vérificatrice générale,

Sophie Lachance, CA

Message de la vérificatrice générale



C'est avec la fierté et la satisfaction du travail accompli pour vous, citoyens de la Ville de Gatineau, que je termine la première année de mon mandat. Le présent rapport porte sur les activités de l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2005. En plus du travail régulier de vérification, j'ai mis en place et consigné dans des dossiers une approche de planification des projets, un processus de vérification, un plan de communication opérationnel et stratégique ainsi qu'un manuel de contrôle de la qualité. Tous ces changements reflètent ma volonté d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficience de nos opérations.

MISSION DU BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL

La fonction de vérificateur général est une activité indépendante et objective qui vise à donner aux membres du Conseil municipal l'assurance raisonnable que le fonctionnement administratif de la Ville est conforme aux lois et règlements et que les opérations de celle-ci sont gérées de façon efficace, efficiente et économe.

Je donne des conseils avec le souci de créer une valeur ajoutée, sans toutefois excéder les pouvoirs définis dans les dispositions des articles 107 et suivants de la *Loi sur les cités et villes* (voir annexe G).

J'aide le Conseil municipal à atteindre ses objectifs en matière de bonne gouvernance, en évaluant ses processus d'affaires et son contrôle interne grâce à une approche systématique et méthodique et en faisant des recommandations constructives pour renforcer son efficacité.

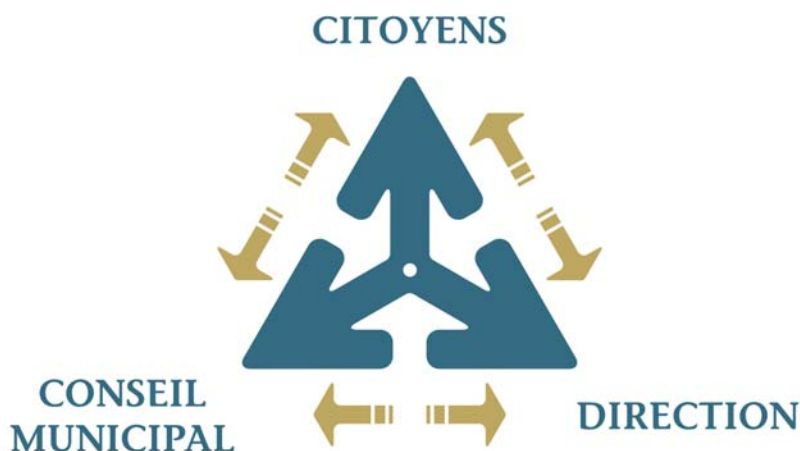
VISION ET APPROCHE D'INTERVENTION

Dès mon entrée en fonction, j'ai eu à réfléchir à la façon dont je voulais m'acquitter de mes responsabilités et à définir mon approche d'intervention. Ma vision consiste à faire reconnaître l'importance de la vérification comme outil de gestion stratégique et comme pilier de la gouvernance municipale. En ce sens, j'ai à cœur d'assurer la pérennité et le développement de ma fonction et de promouvoir sa valeur ajoutée auprès des décideurs.

Message de la vérificatrice générale

Le choix de mes projets constitue une activité fondamentale ayant une influence directe sur ce que je peux apporter aux instances municipales. J'ai donc décidé d'appuyer mes choix sur l'analyse du risque. De cette façon, j'oriente mes activités de vérification et de conseil vers les domaines d'intervention à risque élevé, prioritaires pour les citoyens, les élus et la direction.

Puisque mes analyses de risque visent les objectifs des principales parties intéressées, je sélectionne des projets susceptibles de répondre aux préoccupations de plusieurs parties. C'est ce que j'appelle « une valeur ajoutée assurée pour l'ensemble des intervenants de la pyramide du pouvoir ». Cet équilibre entre les parties intéressées est basé sur la compréhension des attentes et des objectifs de chacun qui, il faut le dire, peuvent parfois être différents.



En ce qui a trait à l'exécution de mes mandats, je tiens à respecter les plus hauts standards de qualité professionnelle. J'exécute mes travaux selon les normes de pratique professionnelle et de vérification de l'Institut Canadien des Comptables Agréés (ICCA) et de l'Institut des vérificateurs internes (IVI).

DOSSIERS STRATÉGIQUES

Au cours des prochaines années, vous trouverez dans mon rapport annuel des sujets importants pour que la Ville de Gatineau continue d'être une organisation publique performante à long terme. La section sur les observations permettra de prendre connaissance des avancements ou des manquements de l'organisation dans différents domaines. À titre d'exemple, mentionnons l'environnement, la gouvernance et la planification stratégique.

Environnement

Il faut promouvoir, au sein de l'appareil municipal, une vision du développement durable pour ce qui est de la gestion des enjeux environnementaux. Le suivi des progrès réalisés en matière d'environnement et de développement durable peut aider considérablement à combler l'écart entre la réalité et les objectifs, c'est-à-dire l'écart entre les promesses contenues dans le plan stratégique et les résultats des politiques et des programmes mis en œuvre.

Ville de Gatineau – un modèle de gouvernance

Une bonne gouvernance repose sur la pérennité, la transparence, l'imputabilité et la reddition de comptes qui, ensemble, déterminent la confiance du public. Une bonne structure de gouvernance fait en sorte que les personnes travaillant dans une organisation savent ce dont elles sont responsables, disposent des ressources et du pouvoir nécessaires pour accomplir efficacement leur travail et sont tenues de rendre compte de leurs décisions.

Pour que les élus s'acquittent de leurs responsabilités en matière de stratégie et de gouvernance, il importe de surveiller les progrès réalisés par l'organisation au regard de l'atteinte des objectifs stratégiques.

De par leur nature, les vérifications tendent à mettre en évidence les faiblesses des activités municipales. Toutefois, elles ne doivent pas être perçues comme la preuve d'une incompétence ou d'un échec généralisé de la part de la gestion municipale. Grâce à mes vérifications, je veux aider les services municipaux et les organismes à améliorer leurs processus en leur adressant des recommandations pour qu'ils s'améliorent. L'important, somme toute, est la volonté municipale d'effectuer des changements constructifs menant à une meilleure gestion.

Au cours de la dernière année, j'ai apprécié la collaboration et l'appui de mon entourage professionnel. Dans l'année à venir, je serai heureuse de travailler à nouveau en étroite collaboration avec les gestionnaires à la poursuite d'un but commun : ***une meilleure municipalité pour tous les citoyens***. Il sera ainsi valorisant de constater que la fonction de vérificateur général jouit d'une grande considération.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau,

Introduction

Chapitre 1 Vérification de la conformité et optimisation des ressources

1.1	Heures supplémentaires et compensées.....	4
1.2	Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie	12
1.3	Traitement des élus municipaux.....	26
1.4	Transactions immobilières	34

Chapitre 2 Vérification financière au 31 décembre 2005

2.1	Ville de Gatineau.....	63
2.2	Organismes municipaux	66
2.3	Analyse financière des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de la Ville	68

Chapitre 3 Résultats d'autres travaux

3.1	Comité de vérification	72
3.2	Construction sans permis.....	76

Chapitre 4 Suivi des recommandations

4.1	Ville de Gatineau	80
4.2	Société de transport de l'Outaouais.....	88

Annexes

A	Rapport du vérificateur externe sur l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général
B	Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Ville de Gatineau
C	Rapport du vérificateur général sur le taux global de taxation basé sur la valeur au rôle
D	Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Société de transport de l'Outaouais
E	Rapport du vérificateur général sur les états financiers de l'Aéroport Exécutif Gatineau-Ottawa
F	Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Copropriété Place des Pionniers
G	Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i>
H	Constitution et mandat en vigueur du Comité de vérification de la Ville de Gatineau

Les résultats des différents mandats de vérification que nous avons remplis au cours de l'année sont exposés dans les pages qui suivent.

Le lecteur trouvera au premier chapitre les résultats de la vérification de la conformité et de l'optimisation des ressources réalisée pour la Ville de Gatineau. Dans la section 1, il prendra connaissance des résultats de la vérification des heures supplémentaires et compensées de l'ensemble de l'organisation. Nous avons, entre autres, comme objectif de nous assurer que la Ville possède les mécanismes de gestion lui permettant de planifier adéquatement les horaires de travail, minimisant ainsi le recours au temps supplémentaire et aux heures compensées.

Dans la section 2, nous vous présentons les résultats de la vérification des heures supplémentaires et compensées faites au Service de sécurité incendie. Nous cherchions à comprendre pourquoi, depuis 2003, la Ville de Gatineau affiche 10 % et plus de dépenses en temps supplémentaire sur la masse salariale, tandis que des villes comparables ont un taux qui oscille de 2,10 % à 6,44 %.

Dans la section 3, nous élaborons les conclusions de la vérification du traitement des élus municipaux afin de montrer que les dépenses engagées par les membres du conseil sont faites pour représenter, en tout temps, la Ville de Gatineau.

Dans la section 4, nous exposons les résultats de la vérification des transactions immobilières. Nous avons pour but de nous assurer que la Ville de Gatineau soit dotée d'un cadre de gestion adéquat des politiques, des règlements et des contrôles internes pour garantir une gestion financière saine et transparente des transactions immobilières reliées à l'acquisition, à l'aliénation ou à la location d'immeubles.

Le deuxième chapitre du rapport porte sur les résultats de la vérification financière de la Ville et ceux des sociétés dont la municipalité nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Nous avons émis à cet effet des opinions favorables à chaque entité en regard de leurs états financiers du 31 décembre 2005.

Le troisième chapitre couvre les résultats d'autres travaux d'examens effectués durant l'exercice et portant sur la mise à jour du fonctionnement du Comité de vérification ainsi que sur les constructions sans permis.

L'organisation a réagi de façon responsable en s'appropriant le contenu de ces recommandations et en donnant efficacement priorité à l'application de solutions. Le quatrième chapitre traite du suivi apporté par l'organisation aux recommandations formulées par mon prédécesseur. Vous constaterez le sérieux des efforts déployés afin de

remédier aux faiblesses soulignées. L'organisation a réagi de façon responsable en s'appropriant le contenu de ces recommandations et en donnant efficacement priorité à l'application de solutions concrètes.

Enfin, les dispositions de la *Loi sur les cités et villes* concernant le vérificateur général, le fonctionnement actuel du Comité de vérification, le rapport du vérificateur externe sur l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général et les rapports de vérification portant sur les états financiers du 31 décembre 2005 apparaissent en annexe.



Chapitre 1

VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ ET OPTIMISATION DES RESSOURCES

1.1 Heures supplémentaires et compensées

1.1.1 CONTEXTE

Les municipalités paient fréquemment des heures supplémentaires à leurs employés ou ont recours à l'allocation d'heures compensées. Cela est particulièrement vrai pour les services opérationnels tels que les travaux publics, la police et la sécurité incendie.

La Ville de Gatineau définit ainsi ces formes de rémunération :

- ♦ Heures supplémentaires : tout travail exécuté en plus des heures de la semaine normale entraîne une majoration de 50 % et plus du salaire horaire habituel que touche le salarié à l'exclusion des primes établies sur une base horaire.
- ♦ Heures compensées : l'employeur peut, à la demande du salarié ou dans les cas prévus par une convention collective, remplacer le paiement des heures supplémentaires par un congé payé d'une durée équivalente.

En 2004, la Ville de Gatineau a déboursé 4 781 675 \$ en heures supplémentaires, soit 302 764 \$ (6,76 %) de plus qu'en 2003. Le temps compensé total enregistré dans les différentes banques au 31 décembre 2004 était de 66 325 heures, soit 18 158 heures (37,67 %) de plus qu'au 31 décembre 2003.

Le recours à ce type de rémunération peut représenter une solution onéreuse. La gestion de ces heures exige des contrôles serrés ainsi que la recherche constante de pratiques de gestion permettant de réduire le recours à cette forme de compensation. C'est le défi que doivent relever les gestionnaires dans un contexte régi par des lois provinciales et où la convention collective encadre les orientations de la gestion.

1.1.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre mandat consistait à faire l'analyse des pratiques de gestion, des processus et des contrôles internes relatifs à la gestion des heures supplémentaires payées et des heures compensées allouées aux employés.

Notre examen veillait à ce que :

- ♦ la Ville possède les mécanismes de gestion lui permettant de planifier adéquatement les horaires de travail, minimisant ainsi le recours au temps supplémentaire et aux heures compensées;

1.1 Heures supplémentaires et compensées

- ♦ la gestion de ces formes de rémunération :
 - soit assortie de contrôles internes adéquats et efficaces;
 - soit conforme à la réglementation applicable.
- ♦ les pratiques et les processus employés par la Ville s'inspirent des meilleures pratiques observées dans des municipalités comparables à Gatineau.

Notre vérification portait sur les dépenses encourues entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2004. Les services où l'on paye régulièrement des heures supplémentaires sont :

- ♦ les services de police et de sécurité incendie;
- ♦ les services de voirie, d'aqueduc et d'égout, de gestion des édifices, de traitement et de gestion des matières résiduelles, et d'urbanisme;
- ♦ les services informatiques.

Ces dépenses se répartissent comme suit :

HEURES SUPPLÉMENTAIRES			HEURES COMPENSÉES EN BANQUE AU 31 DÉCEMBRE 2004	
Modules	Dépenses budgétées	Dépenses réelles		
	\$	\$	Estimation en \$	Heures
Administration	72 000	217 197		3 314
Aménagement du territoire		57 948	34 240	1 182
Travaux publics	282 080	1 299 337	23 640	37 594
Protection des personnes	1 733 960	2 870 035	676 692	20 373
Culture et loisirs		189 513	590 817	3 862
Autres		147 645	77 240	
TOTAL	2 088 040	4 781 675	1 402 629	66 325
Heures compensatoires payées en 2004		387 610		
Total des dépenses en 2004	2 088 040 \$	5 169 285 \$		
Nota : Les dépenses budgétées présentées au Conseil municipal, qui apparaissent ci-dessus, diffèrent des budgets internes utilisés pour gérer le temps supplémentaire.				

1.1 Heures supplémentaires et compensées

Nos entrevues avec les gestionnaires des services concernés portaient sur les aspects suivants :

- ♦ le cadre réglementaire applicable (*Loi sur les normes du travail*, les différentes conventions collectives et les directives internes de la Ville de Gatineau);
- ♦ la planification budgétaire et l'analyse des résultats;
- ♦ les rôles et responsabilités du personnel cadre quant à l'autorisation des heures supplémentaires;
- ♦ les processus de contrôle;
- ♦ les situations qui nécessitent le recours aux heures supplémentaires et la recherche de solutions de rechange.

1.1.3 BONNES PRATIQUES DE GESTION

Nos travaux de vérification nous ont permis d'observer plusieurs bonnes pratiques utilisées par la Ville dans sa gestion des heures supplémentaires et compensées :

- ♦ De façon générale, le processus d'approbation des heures supplémentaires et compensées se compare aux meilleures pratiques du secteur. Dans la majorité des cas, il suppose l'autorisation du surveillant des opérations, puis l'approbation d'un cadre responsable de l'activité.
- ♦ Toutes les directives et les conventions collectives sont adéquatement appliquées.
- ♦ Les critères établis pour cerner et analyser les raisons d'être des heures supplémentaires et compensées sont adéquats et suffisants pour prendre des décisions éclairées. Les gestionnaires ont mis en place des mécanismes appropriés, tels que des codes illustrant les raisons de faire du temps supplémentaire, afin d'en déterminer les circonstances.

1.1.4 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les sections qui suivent comprennent les principales observations, les conclusions et les recommandations à l'égard de chacun des objectifs de la vérification.

1.1 Heures supplémentaires et compensées

1.1.4. a) *Planification des heures supplémentaires*

Les services administratifs des différents modules surveillent étroitement les dépenses engagées en heures supplémentaires, et toute dépense qui dépasse les prévisions budgétaires doit être justifiée auprès de la Direction générale. Ce n'est qu'avec l'autorisation de la Direction générale que les fonds supplémentaires sont accordés. Nous avons constaté que la planification budgétaire des heures supplémentaires en 2004 et 2005 était approximative. En effet, l'exercice a principalement consisté à reconduire le montant budgété de l'année précédente.

Dans ce contexte, nous recommandons aux gestionnaires :

- ♦ *2005 – R01 – De divulguer le budget réel des heures supplémentaires consenti à l'interne afin d'améliorer la transparence de l'information financière et d'accroître la responsabilité des administrateurs dans la gestion des heures supplémentaires.*

1.1.4. b) *Conformité réglementaire*

De façon générale, les processus actuels permettent de respecter les dispositions des différents règlements, des lois et des conventions collectives en vigueur. Toutefois, nous avons noté plusieurs cas où les données cumulées sur les heures compensées dépassaient les limites prévues aux dispositions des conventions collectives en vigueur. La majorité de ces dépassements s'expliquaient par le fait qu'on avait considéré les heures compensées accumulées avant la fusion du 1^{er} janvier 2002.

Dans ce contexte, nous recommandons aux gestionnaires :

- ♦ *2005 – R02 – De s'assurer de l'intégrité et de la justesse des données grâce à des tests appropriés avant de procéder à la migration des données d'un système à l'autre et, plus spécifiquement, de confirmer l'exactitude des cas de dépassement des banques d'heures supplémentaires.*

1.1 Heures supplémentaires et compensées

1.1.4. c) *Contrôles internes*

L'information sur les heures supplémentaires et compensées est généralement enregistrée de façon adéquate. Toutefois, nous avons relevé certains écarts reliés aux banques d'heures compensées. Les lacunes expliquant ces écarts en matière de contrôle sont les suivantes :

- ♦ La gestion de l'accès aux banques d'heures informatisées n'est pas formellement définie selon les exigences des postes occupés, ni décrite dans un document approuvé.
- ♦ Le système informatique comprend des contrôles intégrés pour éviter tout dépassement des limites d'heures spécifiées dans les conventions collectives. De plus, tout dépassement doit être autorisé par le personnel de la paie ou le Service des ressources humaines. Nous avons noté des cas où des dépassements sont survenus à la suite de l'entrée de données sans autorisation préalable du Service des ressources humaines.

Nous recommandons aux gestionnaires :

- ♦ *2005 – R03 – D'instaurer des contrôles appropriés lors de l'inauguration du nouveau système financier (conformité aux conventions collectives, pistes de vérification, etc.) que la Ville étudie présentement.*
- ♦ *2005 – R04 – De contrôler l'accès des employés au système informatique selon les exigences de leur poste et leurs responsabilités.*

1.1.4. d) *Efficacité et efficience des processus*

Nos travaux nous ont permis de faire les constats suivants en ce qui a trait à l'efficacité et à l'efficience des processus :

- ♦ Il existe une multitude de formulaires de saisie, ce qui laisse planer un doute quant à l'efficience et à l'efficacité du processus.

1.1 Heures supplémentaires et compensées

- ♦ Les modèles et les outils de gestion du temps supplémentaire et les pratiques de gestion sont adéquats, mais ne sont pas les mêmes d'un service à l'autre.
- ♦ Les processus de mise à jour des banques d'heures compensatoires ne sont ni efficaces, ni efficaces, et ne sont pas renforcés par des systèmes adéquats et appropriés. Le système actuel, Maître Payeur, est un logiciel conçu principalement pour l'enregistrement des opérations financières et le traitement des opérations comptables et non pour sous-tendre les activités reliées à la gestion des ressources humaines.

Dans ce contexte, nous recommandons à la Ville :

- ♦ *2005 – R05 – D'étudier la possibilité de mettre en place un système de ressources humaines intégrées qui tiendra compte à la fois de la préparation des horaires, de l'assiduité des employés et de la gestion des heures supplémentaires et compensées.*
- ♦ *2005 – R06 – De centraliser les activités de saisie des données relatives à la gestion des heures supplémentaires et compensées.*
- ♦ *2005 – R07 – De normaliser les approches et les outils de gestion utilisés, notamment les formulaires de saisie de données.*

1.1.5 CONCLUSION

Cette première vérification nous a permis de faire des constats et des recommandations en ce qui a trait à la conformité, à la gestion des contrôles, à l'efficacité et à l'efficience. Toutefois, des travaux supplémentaires étaient nécessaires pour porter un jugement sur le premier objectif de vérification relatif à la planification adéquate des heures de travail dans le but de minimiser le recours au temps supplémentaire.

Pour ce faire, nous avons réalisé une deuxième vérification plus exhaustive auprès du Service de sécurité incendie en 2005 et du Service de police en 2006. Nous avons choisi ces services en raison de l'importance des dépenses encourues dans ce domaine.

1.1 Heures supplémentaires et compensées

1.1.6 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

Le rapport du vérificateur général démontre très bien que le système Maître Payeur est principalement adapté à l'aspect financier et, qu'à cet effet, il comporte des contrôles adéquats.

Soulignons que la Ville élabore actuellement un devis relatif à un appel d'offres pour le développement et la mise en application d'un système de contrôles financiers qui intégrera les ressources humaines et la paie. Ce système intégré donnera aux gestionnaires concernés accès à de meilleurs rapports de gestion des heures supplémentaires et compensées.

Or, afin de s'assurer que les contrôles financiers du nouveau système sont fonctionnels, avant la mise en application, la Ville octroiera un mandat de vérification indépendante.

Les résultats de la présente vérification indiquent que malgré l'absence de directive écrite, le processus est bien compris. Cela dit, l'harmonisation des conventions collectives facilitera la rédaction d'une directive par le Service des ressources humaines.

Par ailleurs, le nouveau système informatique devrait permettre de régler le problème de structure organisationnelle.

On avait prévu des budgets de temps supplémentaire aux rubriques Voirie et Ateliers mécaniques. Dans les deux cas, le budget original était suffisant. À ce chapitre, les montants indiqués dans le rapport de vérification diffèrent de ceux qui figurent dans nos rapports internes. Certaines dépenses supplémentaires, dont celles qui furent entraînées par la visite du président des États-Unis, sont sujettes à remboursement. Bien que l'absence d'employés réguliers ait pu exiger du temps supplémentaire, le fait est qu'il y avait suffisamment de fonds pour couvrir l'ensemble des besoins. L'harmonisation des conventions collectives ainsi que le développement d'un historique nous permettront d'obtenir de meilleurs outils de planification budgétaire.

Les contrôles informatiques applicables au système de paie sont déjà en place. En fonction des contrôles existants, il n'est pas possible de cumuler des heures compensatoires supérieures à ce qui est prévu à l'intérieur des différentes conventions collectives. Les dépassements qui furent constatés proviennent des employés au moment où ils travaillaient pour les ex-municipalités avant la fusion. Par ailleurs, même si le

1.1 Heures supplémentaires et compensées

rapport qualifie de lacune ce dépassement du nombre maximal d'heures de travail, il faut bien préciser qu'il s'agit d'un écart à une disposition de la convention collective provenant des ex-organisations et que le travail avait été réalisé et le temps supplémentaire approuvé. Conséquemment, ces heures supplémentaires furent cumulées dans une banque au lieu d'être payées.

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

1.2.1 CONTEXTE

Le travail de pompier inspire une grande admiration et commande le respect. Les interventions des pompières et des pompiers donnent lieu à des actes de bravoure et d'héroïsme. Très engagé, le groupe participe souvent à des activités d'entraide et de bienfaisance au sein de la communauté.

Le Service de sécurité incendie doit constamment être prêt à toutes les éventualités. C'est pourquoi son effectif est constitué d'un nombre minimum de pompiers, établi en fonction de normes gouvernementales. Ainsi, sa force de combat est prête à répondre aux urgences à toute heure et ce, sept (7) jours sur sept (7). La Ville de Gatineau compte 191 pompiers permanents affectés aux opérations et 50 postes à temps partiel.

La gestion des horaires s'avère parfois complexe. Il faut s'assurer que la force de combat est suffisante, tout en tenant compte des absences des pompiers. On estime que chaque pompier peut s'absenter annuellement jusqu'à concurrence de 28 % de ses heures de travail totales. Cette statistique comprend les jours de vacances, les congés de maladies ou d'invalidité, la formation et les congés fériés. En contrepartie, les gestionnaires peuvent compter sur les heures supplémentaires effectuées par leurs employés à condition que cette pratique soit gérée dans le respect des politiques et des conventions collectives en vigueur.

Toutefois, le recours aux heures supplémentaires représente une solution onéreuse. En 2005, la Ville de Gatineau a déboursé 1 306 749 \$, soit 10,3 % de la masse salariale des pompiers, alors qu'elle n'avait budgété que 558 200 \$. La gestion de ces heures exige des contrôles serrés ainsi que la recherche constante des meilleures pratiques de gestion permettant de réduire le recours à cette forme de rémunération.

1.2.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

À la suite de la première vérification portant sur le même sujet, dont les résultats sont présentés à la section précédente, nous avons déterminé que la gestion des heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie présentait un élément de risque potentiel, principalement en raison de l'importance des montants en cause. Notre mandat consistait donc à faire une vérification d'optimisation des ressources sur les heures supplémentaires payées et les heures compensées allouées et à vérifier les éléments suivants :

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

- ♦ la conformité aux lois, politiques et règlements applicables ainsi qu'à la convention collective de l'Association des pompières et pompiers de Gatineau présentement en vigueur;
- ♦ l'efficacité et l'efficience des processus et des contrôles internes;
- ♦ l'efficacité de la stratégie d'affectation des ressources. Une stratégie efficace permet à la fois de réduire le recours au temps supplémentaire et de comparer les coûts associés au paiement d'heures supplémentaires à ceux qu'engendrerait l'embauche de ressources additionnelles.

Notre vérification a porté sur les dépenses encourues par le Service de sécurité incendie entre le 1^{er} septembre 2004 et le 31 octobre 2005. Pour réaliser notre mandat, nous avons appliqué les procédés de vérification suivants :

- ♦ Nous avons effectué des entrevues avec le directeur du Module de la protection des personnes et des biens, le directeur ainsi que plusieurs contrôleurs du Service de sécurité incendie.
- ♦ Nous avons comparé les données du service avec celles de services de sécurité incendie de villes québécoises comparables à Gatineau, soit des villes de 100 000 habitants et plus ou qui comptent un nombre similaire de pompiers.

Nous avons testé 100 transactions sélectionnées selon deux (2) approches. L'une basée sur le jugement et l'autre sur l'échantillonnage statistique.

Nous avons inclus dans l'échantillonnage basé sur le jugement, des transactions présentant des risques élevés que nous avons ciblées à l'aide d'un logiciel. Ces transactions comprenaient soit des saisies en double ou des montants anormalement élevés. Nous avons examiné systématiquement toutes ces transactions avec l'aide des représentants du Service de sécurité incendie.

1.2.3 ÉTAT DE LA SITUATION

Depuis 2003, le Service de sécurité incendie affiche plus de 10 % de dépenses en temps supplémentaire sur sa masse salariale totale, tandis que les villes comparables ayant fait l'objet de notre analyse ont un taux qui oscille entre 2,10 % et 6,44 %.

	SALAIRES	TEMPS SUPPLÉMENTAIRE
--	----------	----------------------

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

	2003	2004	2005	2003	2004	2005
Salaires	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Réguliers	7 802 985	9 240 840	10 226 132	924 079	1 094 308	1 227 772
État major	806 410	1 405 287	1 358 042	145 781	81 559	30 900
Temporaires	526 572	810 166	450 523	15 551	36 890	48 077
Temps partiel			606 803			
	9 135 967	11 456 293	12 641 500	1 085 411	1 212 757	1 306 749
Pourcentage de dépenses en temps supplémentaire sur la masse salariale				11,9 %	10,6 %	10,3 %
Moyenne des trois (3) années					10,9 %	

Ces pourcentages de dépenses en temps supplémentaire sur la masse salariale sont nettement supérieurs à ceux que l'on observe dans d'autres villes de dimensions comparables à la Ville de Gatineau comme le montre le tableau suivant :

Villes	Nombre de pompiers		Masse salariale globale		Temps supplémentaire		Pourcentage de la masse salariale	
	2004	2005	2004	2005	2004	2005	2004	2005
	N ^{bre}	N ^{bre}	\$	\$	\$	\$	%	%
Ville B	179	187	7 177 479	9 415 265	232 876	378 097	3,24 %	4,02 %
Ville D	310	391	21 875 003	25 391 015	1 404 765	1 637 100	6,42 %	6,44 %
Ville E	92	92	6 084 648	6 769 250	419 214	390 000	6,89 %	5,76 %
Ville F	989	989	85 190 876	88 277 099	2 173 377	1 857 017	2,55 %	2,10 %

Un taux de 5 % en dépenses d'heures supplémentaires, reconnu comme la norme sectorielle, aurait entraîné des déboursés approximatifs de 650 000 \$ au lieu de 1 306 749 \$ pour l'année 2005, soit une économie annuelle potentielle de 655 000 \$.

Les décisions des gestionnaires quant à l'affectation du travail et à la gestion des heures supplémentaires sont gouvernées par la convention collective de l'Association des pompières et pompiers de Gatineau. À l'usage, l'application de certaines clauses s'est

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

révélée contraignante pour les gestionnaires, principalement en raison de l'absence de possibilités de remplacement des employés manquants.

Pour bien comprendre le contexte de cette gestion, nous exposons dans les paragraphes qui suivent le processus de remplacement et les grandes lignes de la convention en ce qui a trait aux remplacements des pompiers absents.

La convention, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 2002 et expire le 31 décembre 2007, spécifie les procédures de remplacement des pompiers réguliers. Les chefs d'opérations, les lieutenants et, à l'occasion, les pompiers, en l'absence de pompiers temporaires, sont remplacés par des pompiers réguliers. Les employés temporaires peuvent uniquement remplacer des pompiers réguliers.

Le Service de sécurité incendie a comblé approximativement 90 430 heures d'absence en 2004 dont 52 930 heures ont été effectuées par des pompiers réguliers en remplacement des chefs d'opérations, des lieutenants et des pompiers et environ 37 500 heures travaillées par les pompiers temporaires en remplacement des pompiers réguliers. En 2005, les pompiers temporaires ont fait autant d'heures de remplacement. Cependant, les déboursés en salaires ne reflètent pas ces heures car, lorsqu'un employé régulier s'absente pour un congé prolongé, lequel est remboursé par un autre organisme (la Commission de la Santé et de la Sécurité au Travail), le traitement de l'employé temporaire est tiré du budget des employés réguliers.

Le remplacement des chefs d'opérations a commandé 10 951 heures de suppléance, soit 20,9 % des heures supplémentaires travaillées par des pompiers réguliers en 2004, le remplacement des lieutenants, 33 724 heures, soit 64,5 % et le remplacement des pompiers par des pompiers réguliers, 7 615 heures, soit 14,6 %.

1.2.4 BONNES PRATIQUES DE GESTION

Nos travaux de vérification nous ont permis d'observer plusieurs bonnes pratiques du Service de sécurité incendie dans sa gestion des heures supplémentaires. Elles sont présentées ci-après :

- ♦ Le Service de sécurité incendie dispose des contrôles adéquats pour l'approbation et l'enregistrement des heures supplémentaires. Le Service a recours à de nombreux codes de justification des heures supplémentaires ou compensées pour des fins d'analyses ultérieures. Ces codes, mis au point en collaboration avec le contrôleur des

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

finances du Module de la protection des personnes et des biens sont revus régulièrement et leur présentation est améliorée.

- ♦ En 2004 et 2005, la Ville de Gatineau a connu des situations difficiles puisque quatre (4) chefs des opérations se sont absentés pour des périodes prolongées. Les gestionnaires ont alors pris la décision judicieuse de doter de façon permanente quatre (4) postes de chefs d'opérations. Cette décision mettra fin à plus de 5 000 heures de remplacement par année au niveau des chefs et à un plus grand nombre en ce qui concerne les subalternes.
- ♦ Les gestionnaires autorisent des heures supplémentaires seulement lorsque la situation l'exige. Si un employé régulier demande à réduire sa banque d'heures compensées, les gestionnaires veillent à ce que son congé ne crée pas un besoin d'heures supplémentaires. Il importe de noter que ces heures sont adéquatement contrôlées.

1.2.5 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

1.2.5. a) Conformité à la convention collective et à la politique salariale

La vérification nous a assuré que les rétributions en heures supplémentaires et en heures compensées sont, de façon générale, conformes à la convention collective des pompiers, à la politique salariale et au recueil des conditions de travail des cadres. Nonobstant ce qui précède, nous avons retracé des cas de non-conformité au recueil des conditions de travail des cadres.

En 2005, les chefs d'opérations qui faisaient des heures supplémentaires ont été payés à temps et demi avec l'autorisation du directeur du Service de sécurité incendie. Leur rémunération équivalait à 150 % de leur salaire pour plus de 560 heures supplémentaires travaillées du 1^{er} septembre 2004 au 31 août 2005, bien que la politique en vigueur ne permette pas ce genre de rémunération. Le 23 novembre 2005, le Conseil municipal a approuvé un amendement à la politique, mais il demeure muet sur l'application rétroactive de cette clause.

1.2.5. b) Efficacité et efficience des processus et des contrôles internes

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

Le Service de sécurité incendie applique des contrôles adéquats pour ce qui est de l'approbation et de l'enregistrement des heures supplémentaires. Le service a recours à de nombreux codes de catégorisation des heures supplémentaires et compensées. Ces codes permettent de classer les heures en fonction des raisons qui justifient le recours au temps supplémentaire et de faire des analyses ultérieures. Ils sont régulièrement révisés et leur présentation est améliorée. Nous avons tout de même retracé une faiblesse dans la justesse des processus.

Le bureau du contrôleur du Module de la protection des personnes et des biens saisit les données et les analyse à partir de deux (2) systèmes différents, le système corporatif et l'application Excel, laquelle peut traiter les codes de justifications d'absences. Cette deuxième saisie des données constitue une répétition du travail, opération qui devrait disparaître avec l'usage d'un nouveau système informatique.

Dans ce contexte, nous recommandons aux gestionnaires :

- ♦ *2005 – R08 – De rendre obligatoire la saisie complète des formulaires d'absences afin d'améliorer la gestion de celles-ci.*

1.2.5. c) *Efficacité de la stratégie d'affectation des ressources*

Notre vérification visait à évaluer l'efficacité de la stratégie d'affectation des ressources, puisqu'une approche performante en cette matière permet à la fois de réduire le recours au temps supplémentaire et de comparer les coûts associés au paiement d'heures supplémentaires à ceux qu'engendrerait l'embauche de ressources additionnelles.

Nos travaux nous ont permis de constater que le processus d'affectation est fortement encadré par la convention collective et que le choix des gestionnaires est dicté par celle-ci. Aussi, pour bien comprendre les dépenses de temps supplémentaire, il faut analyser l'impact de ce contrat de travail sur les coûts engendrés.

Les paragraphes qui suivent présentent les clauses de la convention qui ont pour effet de hausser le nombre d'heures supplémentaires.

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

Restrictions quant au nombre d'employés temporaires que la Ville peut embaucher

La convention collective stipule que le Service de sécurité incendie ne peut embaucher plus de 24 pompiers temporaires pour remplacer les personnes qui s'absentent. Leur nombre est donc insuffisant puisque dans les faits, il n'est plus que de 12 ou 13 pour effectuer les remplacements prévus et non prévus quotidiennement. En outre, ces postes sont transférés aux postes de pompiers réguliers lorsque ceux-ci s'absentent pour une période prolongée. En 2004 et 2005, il y a eu plus de 10 absences prolongées chaque année au Service de sécurité incendie.

Durant la période de pointe des vacances annuelles, le nombre de pompiers temporaires est nettement insuffisant et il n'est possible de couvrir les absences des pompiers que dans une proportion de 40 % à 50 %.

Temps compensé et banques d'heures compensées

La convention collective permet l'attribution de temps compensé d'un minimum de deux (2) heures et son accumulation dans une banque de temps. Ce temps provient de la participation des employés à des séances de formation, des comités conjoints, un comité de relations de travail, un comité de santé et de sécurité au travail ainsi que de l'exécution de travaux afférents lors d'une journée de congé hebdomadaire ou d'un congé autorisé. Ce temps provient aussi d'activités syndicales tenues durant les congés hebdomadaires. Cette pratique existe seulement à la Ville de Gatineau.

Libérations syndicales

Les clauses se rapportant aux heures de libération pour activités syndicales nous semblent anormalement élevées si nous les comparons à celles qui apparaissent dans les conventions collectives des autres villes du Québec. À la Ville de Gatineau, ces clauses spécifient ce qui suit :

- ♦ une libération complète du président (2 184 heures) sans diminution de salaire;
- ♦ des absences consenties à des représentants élus pour de multiples motifs syndicaux sans toutefois spécifier le nombre maximum d'heures pouvant être autorisé;

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

- ♦ un maximum de 1 000 heures de congé payé par année pour toutes les activités de nature syndicale;
- ♦ une compensation en heures accumulées dans une banque de temps à raison d'un minimum de deux (2) heures pour les activités syndicales tenues durant les congés hebdomadaires.

Ces absences pour activités syndicales représentent un minimum de 3 184 heures par année. Ce nombre d'heures d'absence pour raisons syndicales se compare à celui des villes dont les effectifs sont beaucoup plus nombreux qu'à la Ville de Gatineau, soit 241. Par exemple, Montréal emploie 2 245 pompiers réguliers.

Les mesures de remplacement sont nettement insuffisantes. Le nombre d'employés temporaires est peu élevé, surtout durant la période de pointe des vacances. Plus de la moitié d'entre eux ont pourvu à des absences prolongées chez les chefs et les lieutenants. Les absences de ceux-ci ont également été comblées dans une proportion approximative de 70 %, par des pompiers « admissibles » et « disponibles ».

Comme le montrent les constats précédents, les clauses de la présente convention collective ne favorisent pas l'optimisation des ressources humaines et financières en ce qui concerne la gestion du temps supplémentaire et compensé au Service de sécurité incendie. Ces clauses font en sorte que, pour défrayer les heures supplémentaires, la Ville de Gatineau débourse des montants largement supérieurs à ceux des autres villes dont la population est de 100 000 habitants et plus. Cela :

- ♦ restreint le nombre d'employés temporaires que la Ville peut embaucher et pénalise la gestion qui tente d'augmenter le nombre de pompiers;
- ♦ impose des règles contraignantes quant à l'accès des pompiers « admissibles » à des niveaux supérieurs;
- ♦ force la Ville à octroyer de nombreuses heures d'absence aux représentants syndicaux élus pour s'adonner à des activités syndicales pendant les heures de travail. Les activités syndicales qui ont lieu durant les congés hebdomadaires sont aussi rémunérées.

Pour donner suite aux observations et aux constatations précédentes, nous recommandons aux gestionnaires ou aux conseillers municipaux de prendre les mesures suivantes :

- ♦ *2005 – R09 – Adopter les mesures requises lors des négociations de la prochaine convention collective afin de*

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

recupérer entièrement et pleinement leur droit de gérance des ressources humaines relativement au temps supplémentaire.

- ♦ *2005 – R10 – Adopter les mesures nécessaires afin de pourvoir en tout temps le Service de sécurité incendie du nombre adéquat de pompiers « admissibles » selon les définitions et les exigences de la profession.*
- ♦ *2005 – R11 – Étudier la possibilité de convertir les postes de lieutenants des opérations en postes de cadres, afin que leurs détenteurs exercent un leadership réel sur les activités quotidiennes des pompiers et lors des interventions.*

1.2.6 CONCLUSION

La vérification nous a permis de nous assurer que les rétributions en heures supplémentaires et en heures compensées sont, de façon générale, conformes à la convention collective des pompiers, à la politique salariale et au recueil des conditions de travail des cadres.

En outre, nous avons constaté que le Service de sécurité incendie dispose des contrôles adéquats pour l’approbation et l’enregistrement des heures supplémentaires.

En comparaison des autres villes québécoises que nous avons considérées dans notre analyse, la Ville de Gatineau débourse un montant très élevé en heures supplémentaires pour payer ses pompiers. Alors que la moyenne des autres municipalités variait de 2,10 % à 6,44 %, notre analyse nous a montré que la présente convention collective réduit grandement le potentiel d’optimisation des ressources, car elle :

- ♦ restreint le nombre d’employés temporaires que la Ville peut embaucher et pénalise la gestion qui tente d’augmenter le nombre de pompiers;
- ♦ maximise le nombre de personnes qui peuvent s’absenter pour des congés autorisés durant les quarts de travail;
- ♦ autorise les représentants syndicaux élus à s’absenter souvent pour participer à des activités syndicales tenues durant les heures de travail et les congés hebdomadaires.

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

La présente convention collective réduit grandement le potentiel d'optimisation des ressources, mais il serait inopportun de revenir en arrière et de conclure à une mauvaise négociation de convention collective à la suite des constatations de vérification puisque celles-ci se limitent aux articles du temps supplémentaire.

Les élus et les gestionnaires ont travaillé avec rigueur pour conclure cette première négociation. À notre avis, les fruits de nos travaux devraient alimenter la réflexion de la haute direction dans le développement des orientations qui guideront les discussions futures avec ses partenaires du Service des incendies.

1.2.7 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

La Ville de Gatineau est fière du travail accompli par les membres de son Service de sécurité incendie et du personnel du Module affecté au contrôle financier. De plus, nous sommes heureux de constater que le rapport du vérificateur général a permis d'observer plusieurs bonnes pratiques de sa gestion des heures supplémentaires, notamment quant à un contrôle adéquat pour l'approbation et l'enregistrement de celles-ci. L'autorisation des heures supplémentaires ne se donne que lorsque la situation l'exige et en conformité avec la convention collective. Finalement, compte tenu de l'absence de quatre chefs aux opérations, les gestionnaires ont recommandé judicieusement aux membres du Conseil municipal de créer des postes supplémentaires de chefs aux opérations – qui s'élimineront par attrition – afin de répondre à des besoins opérationnels et de limiter le nombre d'heures supplémentaires.

Le rapport ne fait aucunement mention du contexte de la dernière négociation, ainsi il faut préciser que le processus de négociation de la première convention collective de la nouvelle ville de Gatineau s'est conclu avec des gains pour l'employeur. Nous serions portés à croire que l'employeur a abandonné tous ses droits de gestion lors de la récente convention. Comme mentionnée, l'élimination d'une clause remorque avec les pompiers de la ville d'Ottawa représente un gain fondamental obtenu à la suite d'une période de relations de travail extrêmement difficile pour les employés en place. Croire que des concessions substantielles dans les conditions de travail pourraient facilement être obtenues afin de réduire le nombre d'heures supplémentaires nous apparaît peu probable, d'autant plus qu'il ne faut pas oublier que nous devons négocier à partir des acquis contenus dans les conventions collectives négociées par les ex-villes au cours des nombreuses années antérieures. Préconiser que les gestionnaires puissent récupérer dans

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

une seule négociation l'ensemble des droits de gestion relève de l'utopie et fera réagir certainement les représentants syndicaux.

Par ailleurs, nous désirons préciser que l'affirmation qu'un taux de 5 % de la masse salariale affecté en heures supplémentaires est reconnu comme norme sectorielle est à notre avis une norme qui n'existe pas. Cette extrapolation serait basée sur une analyse qui compare Gatineau à des villes comparables (100 000 habitants et plus). Nous sommes d'avis qu'une analyse comparative doit tenir compte de toutes les variables en cause. Au nombre de ces variables, mentionnons :

- les obligations et les contraintes prévues aux termes de la convention collective;
- les obligations provinciales en vertu du schéma de couverture de risques en incendie applicables à une municipalité de plus de 200 000 habitants;
- la configuration du territoire à desservir;
- les moyens de pression exercés par les membres du bureau de direction du syndicat; et
- le climat de travail en général.

Restriction quant au nombre d'employés temporaires que la Ville peut embaucher

Nous sommes d'accord avec le principe invoqué, à savoir qu'un plus grand nombre de pompiers temporaires permettrait de réduire les coûts des heures supplémentaires.

Dans le contexte de la mise en œuvre des schémas de couverture de risques en incendie sur l'ensemble du territoire québécois, en tenant compte de la capacité des écoles accréditées à former des pompiers en mesure d'exercer cette fonction, considérant le fait que cette main-d'œuvre demeure fragile si nous ne pouvons garantir une certaine stabilité quant à l'offre de travail, nous ne pouvons, du moins à court terme, envisager cette solution. Il y aurait lieu également de s'entendre avec la partie syndicale quant au nombre maximum de pompiers temporaires pouvant être embauchés sur une base régulière.

L'embauche de tels employés exige une période de trois semaines d'intégration, la fourniture de tenues de combat et de pièces vestimentaires qui sont onéreuses et qui doivent être prises en considération pour évaluer la rentabilité de telles embauches.

Temps compensé et banques d'heures compensées

Les constats du rapport du vérificateur général laissant croire que la remise de temps pour les activités syndicales tenues durant les congés hebdomadaires s'effectue uniquement à la Ville de Gatineau sont erronés. De nombreux services de sécurité incendie, incluant ceux utilisés dans l'échantillonnage, accordent des compensations en temps aux

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

représentants syndicaux appelés à participer à des activités syndicales durant leurs congés hebdomadaires.

2005-R08 Saisie des formulaires d'absences

Nous prenons bonne note de la recommandation du rapport du vérificateur général et nous retenons aussi qu'il confirme les bonnes pratiques de gestion quant à l'approbation et la gestion des heures supplémentaires.

2005-R09 – Récupération des droits de gérance

Le comité patronal, dans toute négociation, a le mandat de récupérer le plus possible les droits de gérance perdus ou dilués au cours des années. Il est utopique de croire et d'affirmer que l'employeur peut récupérer entièrement et pleinement ses droits de gérance notamment en matière de temps supplémentaires. Croire que des concessions substantielles dans les conditions de travail pourraient facilement être obtenues afin de réduire le nombre d'heures supplémentaires nous apparaît peu probable, d'autant plus qu'il ne faut pas oublier que nous devons négocier à partir des acquis contenus dans les conventions collectives négociées par les ex-villes au cours des nombreuses années antérieures.

Le rapport ne fait aucunement mention du contexte de la dernière négociation, ainsi il faut préciser que le processus de négociation de la première convention collective de la nouvelle ville de Gatineau s'est conclu avec des gains pour l'employeur. L'élimination de la clause remorque avec les pompiers d'Ottawa qui, eux-mêmes, avaient une telle clause avec les policiers de leur ville, la réduction de dix-sept pompiers à quinze pompiers pouvant s'absenter par quart de travail, l'instauration d'une clause obligeant les pompiers admissibles à demeurer sur la liste d'admissibilité pour toute la durée de la convention collective, l'introduction du principe des lieutenants disponibles, la conclusion d'une entente sur l'harmonisation des assurances collectives et l'élimination de la force d'urgence constituent, à notre avis, des gains substantiels ayant généré des économies récurrentes importantes pour la Ville.

2005-R10 – Nombre adéquat de pompiers admissibles

Le concept de « pompiers admissibles » fut développé à Gatineau et la direction du Service de sécurité incendie est consciente que ce statut représente un actif pour l'organisation. Le Service de sécurité incendie est actuellement en processus d'examen pour augmenter le nombre de « pompiers admissibles ». Cependant, les employés aspirant à ce statut doivent posséder les compétences requises, sans quoi leur candidature ne sera pas retenue. Malgré les efforts consentis à la formation et à l'amélioration des compétences de notre personnel, nous ne contrôlons pas leur performance lors d'examen de qualification.

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

Les nombreux moyens de pression exercés au cours des dernières années, notamment le refus d'agir à ce titre, ont certes contribué à ralentir et à nuire à l'atteinte de notre objectif d'avoir les effectifs compétents requis pour assurer des fonctions supérieures.

2005-R11 – Conversion des postes de lieutenants aux opérations en poste-cadre

C'est en vertu de l'article 39 du Code du travail qu'une telle requête peut être invoquée. La transformation d'un poste syndiqué en poste-cadre exige une preuve solide voulant que la fonction assumée par le syndiqué comprenne des tâches de gestion, de contrôle de discipline, etc. Dans le contexte actuel, le résultat escompté n'est pas garanti et cette démarche risquerait d'envenimer les relations de travail pour une longue période et créer un climat organisationnel tendu et conflictuel.

Pour le moment, nous préférons orienter nos efforts sur la valorisation du poste de lieutenant, l'enrichissement des tâches et la préparation de la relève.

Nous nous réjouissons que les résultats de la vérification permettent de conclure à de bonnes pratiques de gestion des heures supplémentaires et compensées, de la conformité à la convention collective des pompiers, à la politique salariale et au recueil des conditions de travail des cadres et de l'application de contrôles adéquats relativement à l'approbation et à l'enregistrement des heures supplémentaires.

Par ailleurs, nous prenons bonne note des propositions du rapport du vérificateur général en vue de guider les discussions à venir avec nos partenaires du Service de sécurité incendie. Cependant, comme nous l'avons expliqué précédemment, nous jugeons celles-ci inapplicables à l'heure actuelle pour les raisons suivantes :

- les obligations et contraintes prévues aux termes de la convention collective;
- les obligations provinciales en vertu du Schéma de couverture de risques d'incendies applicables à une municipalité de plus de 200 000 habitants;
- les moyens de pression exercés par la partie syndicale;
- le climat de travail en général.

1.2.8 RÉACTIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE AUX COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

1.2 Heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

Lors de la préparation des budgets, il est courant de considérer dans la majorité des organismes un taux approximatif de 5 % de la masse salariale comme montant probable et raisonnable des heures supplémentaires qui seront rétribuées aux employés. Ce taux de 5 % est aussi reconnu par les experts en ressources humaines et utilisé fréquemment à titre de référence lors d'études portant sur la gestion des heures supplémentaires. À cet effet, depuis 2002, la direction des Services incendies a budgété environ 5 % de la masse salariale des pompiers à titre de dépenses en heures supplémentaires.

L'analyse portant sur les heures supplémentaires a tenu compte des variables dont la direction fait mention. Le rapport montre que les contraintes prévues aux termes de la convention collective sont la cause de nombreuses heures supplémentaires. Les villes dont nous avons étudié les conventions collectives connaissent ces contraintes et font face à des obligations similaires à celles de la Ville de Gatineau. Toutefois, ces villes présentent un nombre d'heures supplémentaires moins élevé.

Selon les conventions collectives étudiées et de l'avis de l'expert dans le dossier, la Ville de Gatineau est la seule à accorder des compensations en temps à ses salariés appelés à participer à des activités syndicales lorsque ceux-ci sont en période de congé (*article 6.6 de la convention collective*).

1.3.1 CONTEXTE

Les citoyens manifestent leur intérêt lorsqu'il s'agit des dépenses engagées au bénéfice des conseillers municipaux, et cela malgré que les montants concernés soient minimes comparativement aux crédits dans leur ensemble. La gestion publique exige une transparence et une reddition de compte sans reproche. Il est donc opportun de démontrer que les dépenses engagées par les membres du conseil sont faites pour représenter, en tout temps, la Ville de Gatineau.

Une vérification de conformité illustre comment les décisions sont prises et les opérations se déroulent dans le respect des lois, des règlements, des politiques et des directives en vigueur.

1.3.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Notre mandat consistait à vérifier si le traitement des élus municipaux est établi conformément à la *Loi sur le traitement des élus municipaux* ainsi qu'aux règlements en vigueur sur le territoire de la Ville de Gatineau pour la période du 19 septembre 2004 au 19 septembre 2005 ainsi que pour les années civiles 2004 et 2005.

Le traitement des élus municipaux comprend la rémunération de base, l'allocation de dépenses et les frais de déplacement, l'allocation de départ et l'allocation de transition. La réglementation régissant leur rémunération globale comprend ce qui suit :

- ♦ la *Loi sur le traitement des élus municipaux* (L.R.Q. chapitre T-11.001);
- ♦ le règlement sur le maximum de la rémunération annuelle des élus municipaux;
- ♦ la *Loi sur les régimes de retraite des élus municipaux*;
- ♦ le règlement 15-2002 concernant la rémunération des membres du Conseil de la nouvelle Ville de Gatineau et fixant la rémunération additionnelle prévue par la *Loi portant sur la réforme de l'organisation territoriale municipale des régions métropolitaines de Montréal, de Québec et de l'Outaouais*;
- ♦ le règlement 4-2001 concernant le tarif applicable pour des dépenses réellement encourues par un membre du Conseil pour certains actes;
- ♦ le règlement 14-2001 concernant la régie interne du Conseil, de commissions et du Comité plénier ainsi que le partage des fonctions entre le Conseil et le Comité exécutif;

1.3 Traitement des élus municipaux

- ♦ la politique municipale SF-2003-02 pour le remboursement des frais de déplacement pour les membres citoyens de commissions et de comités permanents du Conseil;
- ♦ la politique municipale SF-2002-03 pour les frais de déplacement, de séjour et de représentation;
- ♦ la politique sur les frais de représentation des membres du Conseil à des congrès, colloques et journées d'étude;
- ♦ la jurisprudence concernant les frais de repas.

Voici un tableau sommaire des données comprises dans notre échantillonnage :

	Rémunération des élus 2005		Autres frais	
	Ville de Gatineau	Organismes para- municipaux	2004	2005
Base	658 090 \$	52 799 \$		
Allocation	241 815 \$			
Jetons	17 619 \$			
Comités	193 301 \$	16 350 \$		
Colloques et congrès			63 085 \$	66 413 \$
Frais de déplacement		3 950 \$	11 149 \$	16 612 \$
Frais de représentation			42 593 \$	34 719 \$
Total des dépenses	1 110 825 \$	73 099 \$	116 827 \$	117 744 \$

1.3 Traitement des élus municipaux

Nous avons effectué des entrevues avec le directeur du Service des finances et le personnel concerné au Service de l'approvisionnement ainsi qu'au cabinet du maire.

En outre, la totalité de la rémunération du maire et des conseillers pour l'année civile a fait l'objet d'une vérification de conformité au règlement 15-2002 au niveau de :

- ♦ la rémunération de base, de l'allocation non imposable et du calcul de l'indexation annuelle;
- ♦ la validité des jetons de présence et de l'appariement aux feuilles de présence des différents comités et commissions;
- ♦ la confirmation des montants reçus par les membres du Conseil municipal à titre de rémunération provenant des organismes paramunicipaux;
- ♦ l'inscription et de la conciliation des montants inscrits aux différents comptes du grand-livre de la Ville de Gatineau concernant la rémunération et les allocations versées;
- ♦ la conformité du règlement 15-2002 de la Ville de Gatineau à la *Loi sur le traitement des élus municipaux*.

Nous avons aussi examiné 64 transactions sélectionnées afin de vérifier si la réglementation avait été appliquée de façon conforme. L'échantillonnage couvrant la période de vérification est représentatif d'une population estimée à 2 800 transactions. La méthodologie statistique fait référence à un niveau de confiance de 99 %.

Dans l'échantillonnage basé sur le jugement, nous avons inclus des transactions présentant des risques élevés que nous avons mises en évidence à partir des données du système informatique et des fichiers administratifs du Service des finances. Ces transactions comprenaient soit des descriptions dubitatives ou des montants anormalement élevés pour cette catégorie de dépenses. Toutes ces transactions ont fait l'objet d'une enquête auprès du Service des finances ou du cabinet du maire.

Nous avons aussi choisi un échantillon sélectionné selon une approche d'échantillonnage statistique. Nous avons revu cet échantillonnage en nous basant sur des attributs spécifiques, lesquels nous ont permis d'établir leur conformité à certaines caractéristiques préalablement déterminées telles qu'une facture, une approbation ou l'usage de formulaires appropriés.

1.3.3 CONSTATATIONS

La vérification nous a révélé que les politiques internes correspondaient aux exigences de la Loi et que les dépenses engagées et remboursées étaient conformes aux politiques internes :

- ♦ Autorisation préalable (art. 25) : Tout membre du conseil à l'exception du maire doit recevoir du conseil une autorisation préalable à poser un acte;
- ♦ Remboursement (art. 26) : Peut être remboursé pour le montant réel de la dépense sur présentation d'un formulaire de dépenses appuyé de toute pièce justificative;
- ♦ Tarif (art. 27) : Établissement des tarifs de remboursement de dépenses encourues au Québec à moins que le but d'un acte nécessite un déplacement hors du Québec;
- ♦ Délégation de pouvoir (art. 28) : Le Conseil peut déléguer au Comité exécutif une partie de ses pouvoirs;
- ♦ Crédits suffisants (art. 29) : Le Conseil peut déléguer à même le budget de la Ville des crédits suffisants pour assurer le remboursement;
- ♦ Montant maximal (art. 30) : Le Conseil peut fixer le montant maximal de la dépense permise lorsqu'il autorise un membre du conseil à poser un acte;
- ♦ Avance (art. 30.0.1) : Le Conseil peut, par règlement, prévoir dans quels cas il verse une avance ainsi que les modalités de remboursements;
- ♦ Frais de représentation (art. 30.0.2) : Les dépenses doivent être engagées alors que le conseiller représente la Ville de Gatineau.

Nonobstant ce qui précède, nous avons retracé, lors de notre vérification, des cas de non-conformité mineure à la rémunération des jetons de présence :

- ♦ pour une réunion d'un comité ayant eu lieu en 2004, un conseiller a reçu la rémunération effective en 2005 (159 \$ au lieu de 156 \$);
- ♦ pour le paiement d'un jeton de présence à une réunion d'un comité en août 2005 malgré l'absence du conseiller (159 \$);
- ♦ un conseiller a reçu sa rémunération comme président d'un comité pour neuf (9) périodes de paie au lieu de 19 (600 \$);
- ♦ inversion de deux (2) conseillers pour le paiement d'un jeton de présence à une réunion d'un comité en mai 2005 et versement à un (1) conseiller absent au lieu du conseiller présent.

1.3 Traitement des élus municipaux

En outre, quatre (4) factures ou pièces justificatives manquaient lors de notre vérification des demandes de remboursement de frais de déplacement et de représentation pour un total non corroboré de 159,52 \$.

Enfin, nous avons observé une inconstance dans les pratiques de la Ville de Gatineau concernant les réclamations de taxe sur les produits et services incluses dans les remboursements de billets pour des activités de levées de fonds ou de billets de golf, etc. Certains montants payés font l'objet de réclamations alors que d'autres ne le font pas.

1.3.4 RECOMMANDATIONS

Bien que nous ayons conclu que les dépenses engagées par les membres du conseil sont faites pour représenter la Ville de Gatineau en tout temps, nous recommandons au Conseil municipal et aux gestionnaires d'apporter quelques corrections afin d'améliorer le processus :

- ♦ 2005 – R12 – *Modifier le règlement 15-2002 sur la rémunération des membres du conseil afin d'ajouter des précisions sur la rémunération additionnelle lorsque les membres ou le président d'un comité s'absentent pour une durée prolongée.*
- ♦ 2005 – R13 – *Veiller à ce que la Ville de Gatineau réclame entièrement les montants de TPS auxquels elle a droit.*
- ♦ 2005 – R14 – *Les responsabilités visant l'administration des réclamations de TPS sont bien définies et communiquées aux employés. Toutefois, la gestion devrait s'assurer que certaines particularités sont bien comprises.*

1.3.5 CONCLUSION

Le traitement des élus de la Ville de Gatineau est conforme à la réglementation en vigueur. Les différentes politiques internes correspondent aux exigences de la Loi et elles sont respectées autant au niveau de la rémunération des élus que des frais de déplacement et de représentation. Bien que, dans son ensemble, le traitement des élus soit conforme à la Loi et aux règlements, nous avons relevé quelques faiblesses mineures.

1.3.6 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

Les élus municipaux doivent posséder et développer des qualités de mobilisateurs, de promoteurs et de stratèges. Ils doivent posséder et acquérir les habiletés et les moyens nécessaires pour agir sur le développement et le rayonnement de leur municipalité. Ils ont le rôle exigeant de définir les enjeux de la municipalité, de développer des visées stratégiques, de convertir les directions stratégiques en mesures et en projets concrets, de maximiser le service aux citoyens et d'établir des mécanismes de reddition de comptes.

En échange du travail qu'ils accomplissent pour promouvoir la ville, défendre les intérêts des citoyens et gérer les dossiers et les enjeux propres à leur district, les élus municipaux reçoivent une rémunération établie conformément à la Loi sur le traitement des élus municipaux du ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec.

Commentaires et application des recommandations

L'Administration municipale est en accord avec la recommandation concernant la modification éventuelle du règlement sur la rémunération des élus. Cela permettrait d'y ajouter des précisions sur la rémunération additionnelle dans l'éventualité où le président ou l'un des membres d'un comité s'absentent pour une période prolongée.

2005-R12 – Rémunération de deux présidents du même comité ou de la même commission
En vertu de la résolution CM-2005-131, le conseil municipal peut nommer un président à titre intérimaire advenant l'absence prolongée du président d'un comité ou d'une commission. Cette dernière résolution ne venant ni modifier ni supprimer la résolution CM-2001-12 sur la nomination du président en titre, il était logique de continuer à rémunérer le président absent et le président intérimaire.

Rémunération manquante de deux présidents

Il importe de préciser dans ces deux cas que les élus concernés ont reçu un ajustement salarial tenant compte des fonctions qu'ils ont remplies. Compte tenu des différentes modifications possibles au niveau des responsabilités que les élus municipaux doivent assumer, le Service des finances effectue à la fin de chacune des années financières, une conciliation de la rémunération versée par rapport à la rémunération gagnée.

1.3 Traitement des élus municipaux

Jetons de présence

Les trois anomalies relevées dans le paiement des jetons de présence ont peu d'effet sur la totalité de la rémunération des élus. Un élu a reçu un jeton de présence au montant de 159 \$ au lieu de 156 \$. Cet écart provient du fait que lors du calcul de rétroactivité relié aux jetons, un montant de 159 \$ a été versé pour une réunion de 2004 qui fut payé en 2005. En ce qui concerne les erreurs reliées aux paiements de jetons à des élus absents et l'omission d'un paiement d'un jeton de présence, il s'agit d'erreur de transcription lors de la saisie de données. Il est important de souligner que la totalité de la rémunération des élus a fait l'objet d'une vérification de conformité par le bureau de la vérificatrice générale et que les anomalies soulevées concernent seulement 3 jetons de présence.

À partir de 2005, la rémunération des membres de comités ou de commissions se fera au moyen d'une somme fixe annuelle en vertu de la modification du règlement 15-3-2005. Cela mettra un terme à la gestion des jetons de présence.

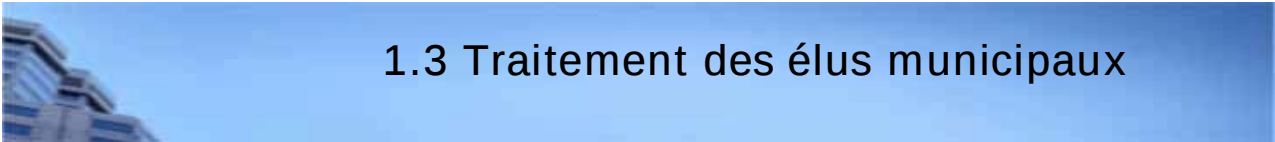
Pièces justificatives

En ce qui concerne la « lacune » que souligne le rapport sur l'intégralité des pièces justifiant le remboursement de frais de déplacement, nous tenons à préciser que parmi les trois cas soulevés durant la vérification de 64 pièces de compte à payer, deux d'entre eux étaient des frais sans pièce justificative puisque le réclamant ne pouvait fournir les pièces justificatives. Mentionnons aussi que les cas de « manquement » relevés représentent un montant de 159,52 \$.

Cependant, afin de corriger la situation, le Service des finances fait signé au réclamant un formulaire dans le cas de perte de pièce justificative.

- 2005-R13 – Réclamation de la taxe sur les produits et services (TPS)
- 2005-R14 – Compréhension de certaines particularités de la gestion de la TPS

La réclamation constitue un élément important du travail de vérification de pièces de compte à payer. Dans les cas soulevés par la vérification, quatre des six pièces n'indiquent pas que les dépenses incluaient la TPS. Le fournisseur doit indiquer clairement la portion qui constitue la TPS à payer sur sa facture. Sinon, il n'y a pas lieu ni possibilité de réclamer de remboursement de TPS à l'Agence du revenu du Canada. D'ailleurs suite à une vérification éventuelle de la part de Revenu Canada, toute réclamation de TPS aurait été refusée par ce dernier.



1.3 Traitement des élus municipaux

La Ville réclame le remboursement de la TPS en fonction des paramètres énoncés par l'Agence du revenu du Canada.

Les membres du personnel comprennent parfaitement bien les particularités de la gestion des réclamations de remboursement de la taxe sur les produits et services.

1.4.1 CONTEXTE

Les fusions municipales du 1^{er} janvier 2002 ont porté la Ville de Gatineau au quatrième rang des villes les plus importantes du Québec. Dès lors, son portefeuille immobilier a augmenté de manière significative. L'importance de ce portefeuille et le nombre élevé de transactions immobilières effectuées par la Ville représentent un nouveau défi en termes de gestion efficace, efficiente, économe et transparente.

À la suite d'une analyse réalisée dans le cadre de l'élaboration de notre banque de projets de vérification, nous avons reconnu que le processus administratif et les contrôles internes reliés à la gestion des transactions immobilières soulevaient des préoccupations pour tous les intervenants du domaine municipal, notamment en ce qui a trait à la notion de transparence.

La transparence signifie que les transactions doivent se dérouler dans le respect des politiques et des procédures établies. Mais aussi, au-delà de la stricte application de la politique et des procédures, les décisions doivent résister à l'examen public le plus minutieux, qui tient souvent compte du respect des intentions.

1.4.2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE LA VÉRIFICATION

Selon la valeur inscrite au rôle d'évaluation, la Ville de Gatineau possède un portefeuille de biens immobiliers estimé à près de 1 000 000 000 \$. Dans les faits, sa valeur marchande est beaucoup plus élevée. La Ville effectue annuellement des transactions immobilières évaluées à environ 2 000 000 \$.

Une transaction immobilière indique toute acquisition ou aliénation d'immeuble. La transaction laisse supposer que l'on entame ou exécute plusieurs tâches. L'acquisition peut désigner une transaction dont le résultat est l'ajout de nouveaux biens immobiliers à l'inventaire de la Ville par l'achat, la location, l'échange, le don, la servitude, l'expropriation ou tout autre moyen tel que le consentement à résilier une location ou à renoncer à un permis ou à une servitude. L'aliénation signifie toute transaction dont le résultat est le dessaisissement d'un bien immobilier par vente, location, échange, don, servitude ou tout autre moyen tel que le consentement à résilier une location ou à renoncer à un permis ou à une servitude.

Notre vérification avait pour objectif de déterminer jusqu'à quel point la gestion de ces transactions immobilières :

1.4 Transactions immobilières

- ♦ se conforme aux lois, aux politiques et aux règlements en vigueur;
- ♦ s'effectue dans un cadre adéquat de politiques, de règlements et de contrôles internes pour garantir une gestion financière saine et transparente des transactions immobilières reliées à l'acquisition, à l'aliénation ou à la location d'immeubles;
- ♦ se compare aux pratiques généralement reconnues par des organismes publics de taille similaire.

À la fin de l'année 2005, la Ville de Gatineau était propriétaire de 32 000 000 de mètres carrés de terrains dont la valeur s'établissait à environ 445 000 000 \$. La Ville possède des bâtiments d'une valeur de 421 000 000 \$ sur 10 000 000 de mètres carrés. Mais ces données sont approximatives, puisque la Ville n'a pas de registre d'inventaire complet de ses immeubles.

Durant la période de vérification qui s'étendait de janvier 2004 à août 2005, la Ville a réalisé près de 60 transactions immobilières, dont neuf (9) acquisitions pour une valeur de 1 000 000 \$ et 49 aliénations pour une valeur de 3 420 000 \$. La plupart des transactions faites par la Ville concernent des terrains vacants.

Les transactions immobilières sont régies par un ensemble de lois, par la charte de la Ville de Gatineau, les règlements de la Ville sur le partage des pouvoirs et par une directive sur l'aliénation des biens immobiliers en vigueur depuis le 12 octobre 2004. En général, le cadre des politiques exige que les transactions immobilières soient approuvées par le Conseil municipal à la suite d'une recommandation du Comité exécutif.

La vérification tient compte de l'ampleur des transactions immobilières ainsi que de leur importance et de leur complexité. Nos procédés comprenaient l'analyse :

- ♦ du cadre et des pratiques en matière de gestion;
- ♦ de l'information financière disponible sur les transactions;
- ♦ des rapports de vérifications internes;
- ♦ du processus de sélection et de négociation;
- ♦ des délégations d'autorité et des limites établies;
- ♦ du processus de révision et de suivi;
- ♦ des guides et de la formation offerte aux gestionnaires;
- ♦ de la conformité des pratiques administratives et de la documentation;
- ♦ des risques liés aux vendeurs et aux acheteurs récurrents, aux amendements et aux marchés à source unique.

En plus de procéder à des vérifications usuelles comme l'analyse de documents et les entrevues, nous avons examiné un échantillon de transactions. Cet échantillon fut choisi parmi les transactions immobilières répertoriées dans les résolutions du Conseil municipal. Nous avons sélectionné 15 transactions, dont deux (2) acquisitions et 13 aliénations, après une analyse de risque tenant compte de la valeur, du type, de la complexité et des préoccupations des élus, des citoyens et des partenaires.

1.4.3 BONNES PRATIQUES DE GESTION

Nos travaux nous ont permis de mettre en lumière certaines pratiques gagnantes de la Ville en matière de gestion immobilière :

- ♦ La politique sur l'aliénation des biens immobiliers, en vigueur depuis le 12 octobre 2004, fournit un cadre détaillé de gestion des aliénations d'immeubles et a sensiblement amélioré les pratiques de la Ville.
- ♦ Le plan triennal d'immobilisations, adopté par le Conseil municipal, et la stratégie de réaménagement urbain des zones d'intervention prioritaires sont des outils favorisant les acquisitions bien planifiées. Intégrés à la planification stratégique de la Ville, ils permettent des analyses rigoureuses axées sur les besoins de celle-ci, tout en considérant les répercussions de ces acquisitions sur les autres services.
- ♦ Une évaluation de la valeur marchande est toujours soumise par un évaluateur agréé avant de procéder à l'acquisition d'un immeuble et le prix d'achat doit être égal ou inférieur à cette valeur.
- ♦ Depuis la mise en vigueur de la Politique sur les aliénations des biens immobiliers, le Service d'évaluation et des transactions immobilières (SETI) doit présenter, pour approbation, un sommaire des projets aux élus, et ce en comité plénier, avant de débiter les démarches liées à une aliénation.

1.4.4 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Dans les sections qui suivent, nous présentons les principales observations, conclusions et recommandations se rapportant à chacun des objectifs de la vérification.

1.4.4. a) *Conformité aux lois, règlements et politiques en vigueur*

Dans l'ensemble, les transactions immobilières faites par la Ville de Gatineau sont conformes à la réglementation en vigueur et à la politique d'aliénation de la Ville. Cette politique est généralement respectée au niveau de l'aliénation des biens immobiliers. Malgré ce qui précède, nous avons relevé deux (2) cas de non-conformité.

Premièrement, les aliénations d'immeubles à valeur marchande conventionnelle destinées au grand public ne sont pas soumises périodiquement au Comité exécutif ni au Conseil municipal. La désignation de ces immeubles et la concertation avec les différents services de la Ville (tels que l'urbanisme) qui sont prévues dans la politique, permettraient d'élaborer des stratégies pour maximiser non seulement la valeur des actifs, mais aussi les objectifs de la Ville. Nous avons constaté que la Ville procédait à un examen informel des immeubles à valeur marchande conventionnelle, mais que les stratégies et les recommandations n'étaient pas présentées au Comité exécutif ni au Conseil municipal.

Deuxièmement, les taux servant à déterminer le prix de vente des biens immobiliers situés dans les parcs industriels ou les parcs technologiques n'ont pas été établis de concert avec le Conseil municipal. Les taux utilisés sont ceux qu'appliquaient les anciennes villes de Gatineau, Hull, Aylmer et Buckingham. Ils n'ont pas été révisés depuis 1995.

Afin de veiller à la conformité des transactions immobilières à la Politique d'aliénation des biens immobiliers, la Ville devrait :

- ◆ *2005 – R15 – Procéder à l'examen périodique de même qu'à la validation avec les services, prévus dans la politique d'aliénation, puisque ces pratiques constituent les éléments principaux d'une bonne gestion des actifs immobiliers de la Ville. Cet élément donne lieu à une définition des stratégies de la Ville lors de la déclaration excédentaire de ses immeubles et, en même temps, oriente la phase d'exécution de la transaction. Nous recommandons fortement que la Ville s'assure de la conformité à cet aspect important de la politique d'aliénation.*

1.4 Transactions immobilières

- ♦ 2005 – R16 – Établir les taux applicables aux ventes d'immeubles situés dans les parcs d'affaires et de technologie et, par la suite, DE-CLD devrait obtenir l'approbation directement du Conseil municipal tel que prévu dans la politique.

1.4.4. b) Gestion financière saine et transparente

La vérification a permis d'évaluer le cadre de gestion et les processus d'acquisition et d'aliénation d'immeubles de la Ville en fonction de critères préalablement déterminés. Ces critères tiennent compte des pratiques généralement employées par des organismes publics similaires.

1.4.4. b1) Cadre de gestion

Un cadre de gestion comprend des politiques et des procédures, des rôles et des responsabilités définis et des processus de suivi et de mesure de la performance. Un cadre de gestion clair et bien défini est un moyen essentiel pour réaliser les orientations et les priorités de la Ville en matière de gestion des transactions immobilières.

Politiques et procédures

Une saine gestion exige que l'organisation communique à ses employés des directives concernant les attentes et les objectifs de leur service. À cet effet, des politiques et des procédures écrites sont des outils très importants pour assurer le partage des connaissances et pour aider les employés à s'acquitter de leurs responsabilités.

Observations découlant de l'analyse du processus

Outre les constats dont la section précédente fait l'objet, nos travaux ont fait ressortir ce qui suit :

- ♦ Il n'existe aucune politique ou procédure concernant l'acquisition d'immeubles. La politique sur les aliénations de biens immobiliers ne tient pas compte des éléments de décision donnant lieu à la déclaration excédentaire d'un immeuble. Par conséquent, lors de la vérification, il

nous a été presque impossible de déterminer les raisons pour lesquelles un immeuble était vendu, et d'attribuer à un service la décision de déclarer un immeuble excédentaire. La politique ne couvre que la phase exécutoire de tout le processus d'aliénation. L'examen périodique des immeubles de la Ville et la concertation, requise par la politique, constitueraient une première phase qui permettrait au Comité exécutif et au Conseil municipal de déclarer un immeuble excédentaire. Cela permettrait également d'approuver une stratégie d'aliénation, laquelle servirait de cadre à la phase exécutoire.

- ♦ Les aliénations relatives aux organismes et les ventes d'immeubles considérés comme « sans valeur marchande » sont dispensées du processus compétitif d'aliénation exigé pour les autres immeubles.
- ♦ Les occasions d'affaires signalées par Développement économique et la Corporation de développement économique de Gatineau (DE-CLD), qui comprennent une composante immobilière, sont soumises au Conseil municipal par le biais du Service d'évaluation et des transactions immobilières, comme le veut la politique. Cela engendre une répétition inutile du travail, parce que le SETI révisé la transaction une seconde fois après le processus très semblable entrepris par DE-CLD.

Rôles et responsabilités

Un élément important de l'exécution efficace des transactions immobilières est une définition claire des rôles, des responsabilités et de la responsabilisation de chacun des intervenants.

Observations découlant de l'analyse du processus

La vérification a permis de constater que les rôles et les responsabilités de plusieurs services de la Ville, engagés dans le processus des transactions immobilières, ne sont pas définis clairement. Ainsi, la responsabilisation de l'ensemble des personnes chargées du processus d'aliénation s'en trouve affaiblie.

En effet, les rôles et les responsabilités des principaux intervenants n'ont pas été mis à jour depuis la fusion des villes en 2002. La description de tâches du directeur du SETI n'a pas été révisée pour préciser ses rôles et ses responsabilités à l'égard des transactions immobilières depuis l'entrée en vigueur de la politique d'aliénation de la Ville.

Les exemples suivants appuient nos observations :

- ♦ Le SETI procède à la plupart des transactions immobilières, mais certaines d'entre elles sont parfois effectuées par un autre service (urbanisme). Il existe en outre une certaine confusion à l'égard de la responsabilité du SETI en ce qui concerne les transactions présentées par DE-CLD. Plusieurs groupes se partagent des responsabilités liées à une transaction immobilière (SETI, urbanisme, greffe), mais les rôles et les responsabilités des parties en cause ne sont pas clairs. Cette situation ressort particulièrement dans la gestion des baux de la Ville.
- ♦ La mission du Service d'évaluation et des transactions immobilières, définie dans le rapport annuel de la Ville ainsi que dans la politique d'aliénation, est d'assurer la concertation entourant le processus de désignation des biens à aliéner. Cette définition semble lui donner un rôle de gestionnaire du portefeuille immobilier, mais dans la pratique son rôle se limite à l'exécution de la transaction.

Suivi et mesure de la performance

Pour se doter d'une saine gestion, une organisation doit être capable d'analyser et d'évaluer si elle atteint ses objectifs. Cela exige un processus de reddition de compte efficace. Le processus de planification devrait aussi se traduire en indicateurs de performance pour permettre d'évaluer les résultats obtenus en fonction des objectifs définis.

Observations découlant de l'analyse du processus

Nous avons observé les lacunes suivantes :

- ♦ La Ville n'a pas d'inventaire complet de ses immeubles alors qu'ils représentent plus de 866 000 000 \$ et ne possède pas d'information à jour sur la juste valeur de ceux-ci. Seule la valeur au rôle d'évaluation est connue.
- ♦ La Ville ne détient aucun registre détaillé et complet des transactions qu'elle a exécutées. Elle n'a pas de système d'information et de documentation donnant une piste de vérification et de responsabilité des actions et des décisions importantes relatives à une transaction, depuis la

1.4 Transactions immobilières

déclaration excédentaire d'un immeuble jusqu'à sa vente. L'information est éparpillée et incomplète.

- ♦ La Ville ne dispose d'aucun indicateur de performance pour les transactions immobilières tels que les taxes recouvrées à long terme et la récupération du prix de vente par rapport à la valeur marchande.
- ♦ La direction n'a pas officialisé son initiative d'examen d'immeubles à potentiel de développement, n'a pas rassemblé de documentation sur le processus de concertation avec les autres services et n'a pas intégré cette planification aux autres éléments stratégiques de la Ville.

Compte tenu de l'importance de son portefeuille immobilier et afin d'améliorer le cadre de gestion des transactions immobilières, la Ville devrait :

- ♦ *2005 – R17 – Analyser la possibilité de constituer une équipe de gestion dont la responsabilité irait au-delà de la réalisation des transactions et intégrerait des fonctions de gestion d'actifs. Actuellement, les efforts et les ressources consentis au rôle de l'évaluation ne permettent pas de consacrer le temps nécessaire à la gestion des actifs. De plus en plus, les organisations gouvernementales embauchent un directeur de la gestion des actifs immobiliers pour garantir une gestion adéquate au même titre que les autres ressources de l'organisation, telles que le capital, les ressources humaines, matérielles et technologiques.*
- ♦ *2005 – R18 – Instaurer un processus officiel et systématique de planification de son portefeuille immobilier, établir une concertation avec tous les services de la Ville pour maximiser l'utilisation de ses immeubles ou, à défaut, les déclarer excédentaires. Ces décisions devraient s'intégrer au processus de planification stratégique de la Ville.*
- ♦ *2005 – R19 – Élaborer et mettre en vigueur des procédures définissant les différentes étapes du processus d'aliénation y compris l'analyse des options, la déclaration excédentaire et les autres étapes, jusqu'à l'exécution de la transaction immobilière.*

1.4 Transactions immobilières

- ♦ 2005 – R20 – *Élaborer et appliquer des politiques additionnelles permettant de mieux diriger les fonctionnaires lors de l'exécution des transactions immobilières. Ces politiques devraient comporter les éléments suivants : les décisions donnant lieu à la déclaration excédentaire d'un immeuble, les acquisitions d'immeubles, les immeubles sans valeur marchande, les permissions d'occuper un lieu, l'utilisation du fond d'acquisition stratégique.*
- ♦ 2005 – R21 – *Élucider les rôles et les responsabilités des différents services et organismes en spécifiant leur mandat dans le cadre des transactions immobilières. De plus, la Ville devrait mettre à jour les fonctions et les descriptions de tâches des principaux intervenants pour diminuer le risque de confusion à l'égard de la responsabilité concernant les transactions.*
- ♦ 2005 – R22 – *Élaborer des indicateurs de performance pour clarifier les attentes et les objectifs en matière de transactions immobilières et en faire le suivi.*
- ♦ 2005 – R23 – *Mettre au point un système d'inventaire complet de tous les immeubles (terrains et bâtiments) détenus et loués. De plus, un mécanisme de suivi des activités touchant les transactions immobilières devrait être instauré. Lié aux indicateurs de performance, ce mécanisme permettrait de fournir l'information adéquate à la haute direction et au Conseil municipal.*

1.4.4. b2) Processus d'acquisition d'immeubles

Comme nous l'avons déjà souligné, les acquisitions d'immeubles sont beaucoup moins fréquentes que les aliénations d'immeubles. C'est pourquoi notre révision du processus des acquisitions fut moins élaborée.

Décision planifiée et analysée

Toute décision relative à une acquisition a des répercussions importantes sur les autres services, de même que sur l'atteinte des objectifs financiers et autres de la Ville. Il importe donc que la planification des acquisitions se fasse de concert avec la planification stratégique. Ces deux (2) types de planification devraient suivre les analyses de besoins ou d'occasions qui découlent de la planification à long terme.

Observations découlant de l'analyse du processus

La plupart des acquisitions d'envergure sont intégrées au plan triennal des immobilisations et, depuis peu, à la stratégie de réaménagement urbain des zones d'intervention prioritaire. Un comité composé des directeurs de chacun des modules et de quelques conseillers municipaux élabore le plan triennal des immobilisations. Sa portée se mesure à moyen terme.

Il n'y a pas de critères qui définissent la rigueur avec laquelle un service qui détermine une possibilité doit procéder à l'analyse des besoins. En général, si les fonds sont disponibles, le SETI peut entreprendre les démarches menant à l'acquisition.

Nous avons remarqué que plusieurs transactions de petite envergure visent à obtenir des servitudes.

La direction n'a pas nécessairement besoin de l'approbation systématique du Conseil municipal avant d'entamer des démarches d'acquisition d'immeubles. Dans plusieurs cas, le Conseil n'est mis au courant qu'au moment où une offre d'achat conditionnelle est obtenue.

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

1.4 Transactions immobilières

Seulement une des transactions vérifiées fut effectuée à la suite d'une décision planifiée et analysée avant d'entreprendre des démarches auprès du vendeur.

Une des transactions a été négociée avant même qu'une analyse préalable et complète ne soit faite. La nécessité d'acquérir cet immeuble n'avait pas été établie clairement avant d'obtenir une promesse de vente.

Décision juste et équitable

Dans un processus d'acquisition, la transparence revêt une grande importance. On a souvent recours à un processus compétitif pour obtenir le meilleur prix. Dans le cas des immeubles, leur emplacement et leurs particularités sont très variés; il n'est donc pas toujours possible de considérer plusieurs possibilités. Par exemple, les terrains pour servitudes ou les terrains pour parcs sont déjà désignés dans le plan d'urbanisme.

Observations découlant de l'analyse du processus

Toutes les acquisitions ont lieu après avoir obtenu un rapport d'évaluateur agréé concernant la juste valeur marchande; le prix d'achat ne doit pas excéder la juste valeur marchande établie dans ce rapport.

La transaction recommandée est présentée de manière transparente

Les élus doivent approuver toutes les transactions d'acquisitions d'immeubles que la Ville désire faire. Ils surveillent les activités de la Ville afin de voir à ce que les décisions soient prises dans l'intérêt de tous les citoyens. Les fonctionnaires de la Ville présentent aux élus des projets de résolutions accompagnés de sommaires exécutifs aux élus pour approbation. Il est essentiel que ces documents contiennent toutes les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.

Observations découlant de l'analyse du processus

On trouve dans le projet de résolution et le sommaire exécutif les raisons qui justifient l'acquisition proposée (incluant les répercussions et l'analyse des options), la juste valeur marchande de l'immeuble dont il est question dans le rapport de l'évaluateur agréé, la provenance des fonds servant à l'acquisition et toutes les autres considérations qui pourraient influencer la décision des élus.

1.4 Transactions immobilières

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

Le sommaire exécutif et le projet de résolution présentés au Conseil municipal en ce qui a trait aux transactions représentaient bien les faits et les éléments à considérer pour permettre aux conseillers de prendre une décision éclairée.

Afin d'améliorer le processus d'acquisition des biens immobiliers, la Ville devrait :

- ♦ *2005 – R24 – Établir des directives générales permettant de mieux guider les responsables des services dans leur évaluation des besoins et des scénarios lorsque les acquisitions projetées ne relèvent pas du Plan triennal des immobilisations. Ces directives devraient aider les services à intégrer leurs projets d'acquisitions dans une perspective à long terme.*
- ♦ *2005 – R25 – Instaurer une procédure selon laquelle le service désirant effectuer une acquisition devra présenter au Conseil municipal un « avant-projet ». Ce document préciserait les raisons qui poussent la Ville à acquérir un immeuble et présenterait l'analyse des options possibles et les stratégies envisagées. Il devrait ensuite être approuvé par le Conseil avant qu'une demande ne soit faite au SETI.*

1.4.4. b3) Processus d'aliénation d'immeubles

Une décision planifiée et analysée

La phase de planification est la plus importante dans le processus d'aliénation puisque c'est à ce moment-là que l'analyse a lieu, permettant d'éclairer la prise de décision du Comité exécutif et du Conseil municipal quant à la déclaration excédentaire de l'immeuble et aux stratégies à suivre pendant la phase exécutoire. Ce processus favorise la transparence.

Observations découlant de l'analyse du processus

1.4 Transactions immobilières

Il n'existe pas de processus officiel et complet depuis la désignation de l'occasion d'aliénation, l'analyse des options de concert avec les autres services et la déclaration excédentaire de l'immeuble jusqu'à l'exécution de la transaction. Ces décisions ne sont pas consignées clairement et la responsabilité est vague. En réalité, le Comité exécutif et le Conseil n'approuvent pas la décision de déclaration excédentaire ni la stratégie découlant de l'analyse qui s'ensuit, avant de passer à la phase exécutoire.

À cet égard, DE-CLD de Gatineau a déjà pris l'initiative de consigner son processus au dossier afin de l'officialiser.

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

La plupart des dossiers que nous avons examinés n'ont pas permis de déterminer les raisons précises qui ont poussé la Ville à déclarer des terrains excédentaires.

Dans la plupart des cas, il n'y a eu aucune analyse détaillée des options.

Les ventes résultent rarement d'une planification qui permettrait d'optimiser la mise en valeur des terrains pour rencontrer les objectifs de la Ville. Elles découlent souvent d'une demande externe.

Même si ces transactions sont exécutées par le SETI, il n'a pas pris la décision de vendre ces terrains. Notre vérification a démontré que plusieurs autres services sont engagés dans le processus. Dans plusieurs cas, il n'est pas possible d'attribuer la responsabilité de la décision de la vente du terrain.

Selon la politique d'aliénation, certaines transactions entrent dans la catégorie « sans valeur marchande conventionnelle » alors qu'elles en avaient une. Ces transactions n'ont pas fait l'objet d'un appel d'offres public.

DE-CLD travaille dans un contexte particulier. Les terrains disponibles ont déjà une utilisation définie et ils sont tous destinés à la revente à des fins commerciales ou industrielles. Selon les dossiers sur lesquels nous nous sommes penchés, DE-CLD procède à une analyse détaillée avant d'envisager la vente d'un terrain dont il est responsable.

Aucun revenu généré par les transactions immobilières n'était prévu dans la planification budgétaire de la Ville.

Une décision juste et équitable

Lors de la vente d'un immeuble, dans une optique de transparence, un processus compétitif de mise en vente a son importance. Dans certains cas, un immeuble ne peut être vendu qu'à un individu, par exemple lorsqu'il s'agit d'une parcelle de terrain adjacent de petite valeur qui n'a qu'un propriétaire et qu'il n'y a aucun autre accès à l'immeuble en question. Ces situations exceptionnelles devraient être solidement documentées.

Observations découlant de l'analyse du processus

La politique sur l'aliénation des biens immobiliers permet une exclusion au processus compétitif pour la vente d'immeubles qui n'ont pas de valeur sur le marché. Cette catégorie d'immeubles comporte, entre autres, les remembrements ou assemblages de terrains susceptibles d'avoir une valeur marchande élevée. Ces ventes ne font pas l'objet d'une publication d'intention avant de conclure la transaction.

Toutes les aliénations, résultant d'un processus compétitif ou non compétitif, sont comparées à la juste valeur marchande établie par un évaluateur agréé et les biens sont vendus à un prix égal ou supérieur à celle-ci.

Sauf exception, le SETI n'utilise pas de grille d'évaluation lors de la révision des propositions reçues dans le cadre d'un processus compétitif. Le prix offert par les soumissionnaires est l'élément le plus important dans le choix de la proposition retenue.

La Ville n'a pas de comité d'évaluation s'occupant des propositions reçues lors d'appels d'offres publics et la personne responsable d'analyser les offres ne fait pas de déclaration écrite d'indépendance ou d'absence de conflits d'intérêts.

DE-CLD ne fait pas d'analyse financière des projets dans les parcs d'affaires et de technologie en tenant compte de la valeur marchande des terrains vendus dans le but de créer des occasions d'affaires qui seraient rentables à long terme. Dans ces parcs d'affaires, il est courant de vendre les terrains à un prix inférieur à la valeur marchande, mais ces ventes devraient être justifiées par une analyse financière mettant en relation les revenus et les dépenses, et exposant clairement la rentabilité de la proposition.

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

Dans une des transactions entreprises par DE-CLD, le prix affiché pour la vente du terrain semblait en dessous de sa valeur habituelle dans un contexte semblable. Cette constatation fait suite à des commentaires concernant ce qui advient dans d'autres municipalités du Québec, à Trois-Rivières par exemple.

Normalement, la Ville utilise le prix moyen suggéré par l'évaluateur agréé pour déterminer la valeur marchande d'un terrain (10 \$/m²). Dans le cas qui nous préoccupe, la Ville a demandé à l'évaluateur agréé de réviser son rapport pour fournir le « prix minimum du terrain » (8 \$/m²). Cette demande de révision a fait suite à une contre-expertise fournie par le promoteur immobilier engagé dans l'affaire. Dans un contexte de vente non compétitive pour un terrain à valeur élevée, la Ville a négocié avec le promoteur au plus petit prix de vente pouvant être appuyé par un expert (8,25 \$/m²).

La Ville ne considère pas la valeur actualisée des taxes municipales qui seront perçues dans les années futures, lors de l'analyse des prix de vente qu'elle recevra. Dans au moins un (1) cas, cette considération aurait modifié le choix de la proposition gagnante puisque la valeur actualisée des taxes municipales aurait largement dépassé l'écart de prix offert dans une autre proposition.

Une autre transaction fut effectuée avec un acheteur sans suivi approprié auprès d'un deuxième acquéreur potentiel qui avait manifesté son intérêt. Il est impossible de savoir si sa proposition était meilleure à cause du suivi inadéquat et de la documentation insuffisante.

Dans tous les cas de vente importante d'immeubles, la Ville a obtenu une évaluation indépendante de la valeur marchande pour garantir le prix de vente négocié.

La transaction recommandée est présentée de manière transparente

Les élus municipaux doivent approuver toutes les aliénations d'immeubles. Ils surveillent les activités de la Ville afin d'être certains que les décisions sont prises pour le bénéfice de tous les citoyens. Les fonctionnaires de la Ville présentent aux élus des projets de résolutions accompagnés de

1.4 Transactions immobilières

sommaires exécutifs pour obtenir leur approbation. Ces documents doivent contenir toutes les informations nécessaires à une prise de décision éclairée.

Observations découlant de l'analyse du processus

Le projet de résolution et le sommaire exécutif comprennent le prix de vente, les raisons qui justifient l'aliénation proposée (incluant les répercussions et l'analyse des options), la juste valeur marchande de l'immeuble selon le rapport de l'évaluateur agréé, l'utilisation des fonds générés par la vente et toute autre considération pouvant influencer la décision des élus.

Le projet de résolution et le sommaire exécutif contiennent rarement les détails concernant les autres propositions qui n'ont pas été retenues au cours du processus.

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

Dans plusieurs cas, le sommaire exécutif et le projet de résolution ne présentent pas tous les éléments qui permettraient aux élus de prendre une décision éclairée. Nous avons soulevé des lacunes à cet effet dans un certain nombre de dossiers.

En général, les transactions de la Ville ne font pas l'objet d'une planification préalable et d'une analyse des options justifiant la déclaration excédentaire des immeubles. Plusieurs transactions font suite à des demandes extérieures et l'information essentielle servant à la prise de décisions de la part des élus comporte souvent des déficiences. De plus, la vérification des transactions a montré que les exceptions prévues dans la politique d'aliénation ne servent pas les intérêts de tous les citoyens et, dans la pratique, manquent de transparence.

Afin d'améliorer le processus, la Ville devrait :

1.4 Transactions immobilières

- ♦ 2005 – R26 – Officialiser le processus d'évaluation des immeubles qui ont un potentiel de développement et le mettre sous la responsabilité d'un comité de concertation composé de représentants des différents services de la Ville. La liste complète des immeubles, incluant ceux dont la mise en vente n'est pas proposée, devrait être présentée périodiquement au Conseil municipal afin d'être déclarée excédentaire. Cette pratique favoriserait une plus grande transparence dans la sélection des immeubles à vendre.
 - ♦ 2005 – R27 – Intégrer certaines transactions présentement exclues au processus compétitif d'aliénation afin de maximiser la mise en valeur des immeubles de la Ville et d'être plus transparent. Ainsi, les remembrements ou assemblages de terrains devraient être publiés comme les aliénations d'immeubles aux organismes.
 - ♦ 2005 – R28 – Mettre sur pied un comité d'évaluation indépendant pour faire l'évaluation des propositions reçues lors d'un processus compétitif. Les membres de ce comité devraient signer une déclaration d'indépendance ou d'absence de conflits d'intérêts.
 - ♦ 2005 – R29 – Utiliser une grille d'évaluation pour faciliter et étayer le choix de la proposition gagnante.
 - ♦ 2005 – R30 – Considérer, lors de l'évaluation des propositions, le prix de vente et les revenus nets actualisés générés par l'immeuble en question dans les années futures. Ce type d'analyse permettrait de tenir compte des revenus de taxes municipales selon l'ampleur du projet proposé.
 - ♦ 2005 – R31 – Exiger que le projet de résolution et le sommaire contiennent les prix offerts par les personnes ayant fait des propositions qui n'ont pas été retenues, afin d'être transparents envers les élus et de favoriser une prise de décision éclairée lors de l'approbation de la transaction.
-
- ♦ 2005 – R32 – Exiger que DE-CLD évalue les retombées économiques d'un projet afin de s'assurer que celles-ci, combinées au prix de vente

du terrain, sont égales ou supérieures à la valeur marchande du terrain vendu dans un projet de développement.

1.4.5 CONCLUSION

Malgré les améliorations que la politique sur l'aliénation a apportées, celle-ci nécessite du renforcement. Elle ne tient pas suffisamment compte de certains éléments critiques du processus d'aliénation dont la consultation sur l'utilisation possible de l'immeuble auprès des services et organismes de la Ville, l'analyse des options donnant lieu à la justification de la déclaration excédentaire et l'approbation des stratégies par le Comité exécutif et le Conseil municipal par le biais d'un « avant-projet » permettant d'orienter la phase exécutoire des transactions. De plus, cette politique aurait avantage à faire diminuer le nombre des exceptions permettant d'éviter le processus compétitif.

La vérification nous permet de conclure que la Ville a généralement obtenu la valeur marchande qu'elle recherchait dans ses transactions immobilières. En ce sens, la Ville a bien rencontré ses objectifs opérationnels.

Nous constatons que la Ville a la possibilité d'améliorer sa transparence dans le processus décisionnel donnant lieu à la déclaration excédentaire d'un immeuble, décision qui précède la transaction immobilière. Cette amélioration ne se fera qu'en modifiant le cadre de gestion actuel comme suit :

- ♦ un renforcement de la politique d'aliénation;
- ♦ une redéfinition des fonctions reliées à la gestion des actifs de la Ville et des tâches qui en découlent permettant une attribution réelle des imputabilités;
- ♦ une définition du processus intégral d'aliénation incluant la déclaration excédentaire et toute l'analyse qui la précède visant à maximiser les objectifs de la Ville.

Dans un avenir rapproché, les élus municipaux auront à se positionner sur les avantages d'une approche proactive au lieu d'une approche passive en gestion immobilière.

1.4.6 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE LA VILLE

(version intégrale du 26 juillet 2006)

La ville de Gatineau est le fruit de la fusion de six cultures et philosophies organisationnelles distinctes; de conditions et outils de travail multiples, parfois même incompatibles, et de réalités politiques propres à chacun des secteurs. Malgré tout cela, nous participons aujourd'hui à l'émergence d'une nouvelle culture d'entreprise et de façons de faire, propres à notre ville. Les responsables des divers services municipaux ont su, au cours des dernières années, redéfinir les pratiques et améliorer peu à peu leurs façons de faire les choses. Quand tout est à faire, il faut se concentrer sur le plus important en fonction des ressources disponibles.

Le Service d'évaluation et des transactions immobilières tel que nous le connaissons aujourd'hui est le résultat de la fusion, à l'automne 2004, des divisions de l'évaluation foncière et celle des transactions immobilières, jusque-là sous la gouverne du Module de l'aménagement et du développement du territoire. L'un des mandats fondamentaux de ce service est d'assurer la bonne gestion des transactions immobilières au moyen de politiques favorisant la structuration accrue des diverses étapes du processus.

Soucieux d'effectuer les transactions immobilières avec transparence et dans le respect des règles, politiques et procédures établies, le service a élaboré et fait adopter par le Conseil la « Politique de la Ville de Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers ». Le rapport du vérificateur général a d'ailleurs mis en lumière de bonnes pratiques de gestion des transactions immobilières, dont cette politique, le plan triennal d'immobilisations et la stratégie de réaménagement urbain des zones d'intervention prioritaires. Selon le rapport, ces outils favorisent les acquisitions bien planifiées, permettent des analyses rigoureuses axées sur les besoins de la Ville tout en considérant les répercussions de ces acquisitions sur les autres services.

Le rapport du vérificateur général a aussi démontré que l'évaluation de la valeur marchande de tout bien immobilier transigé, est effectuée par un évaluateur agréé préalablement à la transaction. Depuis l'adoption de la politique, le Service doit présenter, aux fins d'approbation, un sommaire des projets aux élus en comité plénier avant d'entreprendre les démarches liées à une aliénation. En conséquence, les membres du Conseil disposent de tous les renseignements nécessaires pour prendre une décision éclairée.

Le rapport précise que, dans l'ensemble, les transactions immobilières de la Ville de Gatineau sont conformes à la réglementation en vigueur et à la « Politique de la Ville de



1.4 Transactions immobilières

Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers ». Ces transactions sont donc effectuées de façon « transparente » aux termes de la définition qu'en donne le rapport du vérificateur général.

Outre ces constats, on souligne que compte tenu de l'importance de son portefeuille immobilier et afin d'améliorer le cadre de gestion des transactions immobilières, la Ville devrait se constituer une équipe de gestion dont le mandat serait la gestion d'actifs.

Dans un premier temps, précisons que le portefeuille immobilier, évalué dans le rapport du vérificateur général à près d'un milliard de dollars, comprend l'ensemble des propriétés de la Ville. Le rapport n'établit aucune distinction entre les terrains que la Ville doit conserver et ceux qui sont exclus de son plan de développement; soit les biens immobiliers qui ne sont pas affectés à des fins publiques en vertu du plan d'urbanisme de la Ville. Cette estimation devrait être ventilée de façon à établir la valeur des terrains à vocation publique et celles des terrains pouvant être mis en vente. Une fois cette ventilation effectuée, la valeur des terrains pouvant être qualifiés d'excédentaires, donc mis en vente, serait de beaucoup réduite. En fait, l'inventaire préliminaire des terrains excédentaires, effectué en 2004 et déposé au Conseil municipal, était évalué à 4,5 millions de dollars. Ce dernier n'incluait cependant pas les terrains situés dans les parcs industriels ou dans les parcs de technologies sous l'autorité de Développement économique – CLD Gatineau ni ceux qui étaient sous option.

Dans un deuxième temps, soulignons qu'à l'heure actuelle le SETI n'a pas le mandat de promouvoir activement les actifs immobiliers de la Ville. Son rôle est de superviser la vente et l'acquisition de biens immobiliers selon les besoins et les demandes du Conseil municipal, des services municipaux et de mener toute transaction immobilière au plus grand bénéfice des citoyens. Le mandat actuel ne permet aucunement la gestion active des biens immobiliers municipaux ni l'achat spéculatif de tels biens dans le but de réaliser un bénéfice commercial.

En revanche, nous sommes d'avis que si le Conseil municipal décidait du bien-fondé de cette nouvelle mission, des effectifs supplémentaires seraient nécessaires et devraient être autorisés pour l'exécution de ce nouveau mandat. Le cas échéant, les membres du Conseil municipal devraient décider de la pertinence d'élargir le mandat du SETI et prendre en considération les dépenses opérationnelles récurrentes par rapport à la plus-value potentielle qui découlerait d'une gestion proactive de l'ensemble du portefeuille immobilier de la Ville. (2005-R17-18-19)

2005 – R15 – Procéder à l'examen périodique et à la validation (sic) avec les services prévus dans la politique de (sic) l'aliénation

Nous tenons à préciser que l'administration municipale procède, comme l'exige la « Politique de la Ville de Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers », en vigueur depuis le 12 octobre 2004, à la présentation périodique d'une liste d'immeubles considérés excédentaires et dont l'aliénation pourrait être profitable.

À cet effet, le Service d'évaluation et des transactions immobilières a présenté un sommaire exécutif et une résolution au Conseil municipal à trois reprises depuis 2004, soit les 22 septembre 2004, 30 août 2005 et 14 février 2006. Cet exercice se fait conjointement avec les services concernés. Il est donc erroné d'avancer que les aliénations d'immeubles à valeur marchande conventionnelle destinées au grand public ne sont pas soumises périodiquement au Comité exécutif et au Conseil municipal.

2005 – R16 – Taux applicables aux ventes d'immeubles situés dans les parcs d'affaires et de technologie

Ce n'est que récemment que le conseil municipal a donné le mandat à l'Administration de réévaluer ces taux. En conséquence, des mandats ont déjà été octroyés à cette fin. Il ne faut pas oublier que les taux avaient été adoptés respectivement par les conseils municipaux des ex-villes et que la réalité régionale était tout autre. La vente de terrains situés dans les parcs industriels à des prix inférieurs à la valeur marchande avait pour but de favoriser l'implantation d'industries sur le territoire et correspondait à la stratégie de développement industriel de chacune d'entre elles. Les ex-municipalités étaient alors en compétition l'une contre l'autre.

En 2004, la Ville et la Corporation de développement économique de Gatineau étaient en accord avec le prix et l'Administration n'a pas reçu de mandat du conseil de faire une évaluation par rapport à la valeur marchande. Cet état de fait était connu au moment de l'adoption de la politique dont l'article 7.1.4 se lit comme suit : « Les biens immobiliers situés dans les parcs industriels ou parcs de technologies sont considérés aux fins de cette politique comme des terrains, sans valeur marchande conventionnelle, et sont majoritairement destinés à l'aliénation. Les conditions de vente et les taux applicables sont préalablement établis par le conseil municipal et la Corporation est responsable de leur mise en vente. ».

2005-R20 – Politiques additionnelles permettant de mieux diriger les fonctionnaires lors de l'exécution des transactions immobilières

En ce qui concerne la mise en place de politiques additionnelles permettant de mieux orienter et documenter les employés municipaux, nous sommes d'avis que la « Politique de la Ville de Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers » contient déjà beaucoup d'éléments permettant l'encadrement des employés et quelques modifications ou ajouts seraient plus appropriés que la mise en place de nombreuses politiques créant encore plus de lourdeur administrative et empêchant ainsi de saisir des occasions d'affaires qui serviraient davantage les intérêts publics.

2005-R21 – Élucider les rôles et les responsabilités des différents services et organismes

Le rôle de la direction du SÉTI a été clairement établi lors de la modification de la structure à l'automne 2004 et la nomination du directeur. Bien que non documentées, les attentes ont été précisées et bien comprises de part et d'autre. Nous sommes d'avis qu'il est important de s'assurer que tous les intervenants de la Ville comprennent bien le rôle du Service et collabore à la réalisation des transactions immobilières en fonction des règles établies. Nous sommes d'accord de confirmer par écrit les rôles et les règles afin d'éviter des ambiguïtés.

2005-R22 – Indicateurs de gestion

L'élaboration d'indicateurs de performance fait partie des objectifs de l'ensemble des services. En 2004, elle n'existait pas pour le Service.

2005-R23 – Système d'inventaire

Le système d'inventaire proposé est déjà en place puisque nous avons entrepris sa réalisation en mai 2005.

2005-R25 – Dépôt d'un avant-projet dans le cas d'acquisition

Cette recommandation de présenter un « avant-projet » au conseil ne ferait qu'alourdir un processus déjà lourd quand vient le temps de faire une acquisition. Il n'y a aucun avantage à ajouter une telle étape au processus puisque la décision d'acquérir ou non découle toujours de l'adoption d'une résolution adoptée par le conseil municipal. La présentation d'un avant-projet au conseil risquerait aussi de susciter la surenchère du fait que cette information deviendrait fort probablement publique et accessible. La confidentialité peut aussi servir l'intérêt public.

2005-R26 – Formaliser le processus d'évaluation des immeubles à potentiel de développement

En principe, nous sommes d'accord avec cette recommandation. Cependant, il peut se présenter, de temps à autre, des occasions non sollicitées que la Ville a intérêt à connaître. Dans ce contexte, nous devons éviter qu'un comité de concertation et la procédure administrative imposée nous fassent rater de telles occasions. De plus, il arrive parfois que le conseil demande à l'Administration de ne pas suivre la procédure ou la politique en place lorsqu'elle juge que l'intérêt public sera ainsi mieux servi.

2005-R27 – Intégrer certaines transactions, présentement exclues, à la politique

En vertu de la « Politique de la Ville de Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers, la Ville exempte du processus d'appel de propositions les transactions relatives à un remembrement ou à un assemblage. Elle juge que cette façon de faire sert encore mieux l'intérêt public. La recommandation d'inviter l'ensemble de la population à faire une proposition sur un immeuble pressenti pour un remembrement ne serait pas avantageuse pour la Ville. L'acquisition par une tierce partie viendrait ralentir, voire empêcher, un remembrement nécessaire à la réalisation d'un projet. De plus, cette façon de faire aurait aussi comme conséquence de favoriser une surenchère des prix du bien en question et n'atteindrait pas, à notre avis, les objectifs de saine gestion des fonds publics que s'est fixée la Ville.

2005-R28 – Comité d'évaluation indépendant

La recommandation de créer un comité d'évaluation des propositions indépendant met en doute les compétences et l'impartialité des employés du Service alors qu'en aucun moment le rapport du vérificateur général ne démontre la présence d'un manque d'indépendance ou d'impartialité. Ce type de recommandation donne à croire que seules les personnes de l'extérieur ayant signé une déclaration d'intérêts sont aptes à agir avec indépendance et impartialité.

Nous sommes d'avis que le personnel du SÉTI est pleinement qualifié pour évaluer les propositions reçues en fonction des besoins municipaux et les soumettre aux membres du conseil. Rappelons que nos employés ont le devoir de travailler dans les intérêts de la Ville et sont assujettis à un code d'éthique qui prévoit des mesures disciplinaires pouvant aller jusqu'au congédiement. À notre avis, cette obligation de loyauté vaut mieux que n'importe quelle déclaration d'intérêts sans conséquence.

2005-R29 – Grille d'évaluation

La mise en place d'une grille d'évaluation telle que recommandée est à privilégier. Cependant, celle-ci ne doit pas alourdir le processus administratif. Elle doit toujours

permettre au conseil municipal d'exercer son jugement et ne doit pas revenir à un processus mathématique rigide qui obligerait le conseil à retenir l'offre la plus avantageuse d'un point de vue strictement financier.

2005-R30 – Évaluation du prix de vente et les revenus nets actualisés générés

Les considérations proposées sont déjà utilisées par le Service. Il est évident que le prix de vente ne peut pas être le seul élément à considérer.

2005-R31 – Inclure les prix offerts par les propositions qui n'ont pas été retenues

Une copie de chaque formulaire de propositions reçues est jointe au sommaire exécutif et à la résolution. De plus, une grille résumant les propositions reçues est habituellement intégrée au sommaire. En conséquence, les élus ont tous les renseignements nécessaires pour exercer leur pouvoir décisionnel. Qui plus est, le directeur du Service présent au moment de l'adoption de la résolution, peut répondre à toutes les interrogations soulevées par les élus.

Il faut bien comprendre en quoi consiste le processus d'approbation et d'adoption des résolutions au sein de l'organisation. Tous les projets de résolutions et sommaires exécutifs sont approuvés par les directeurs des services et des modules concernés ainsi que par la Direction générale. À la suite de cette approbation, elles sont soumises à l'ordre du jour et discuté par l'ensemble du comité de gestion qui en fait une recommandation administrative au conseil municipal. Dans le cadre de la préparation de ce sommaire exécutif, nous veillons à informer la conseillère ou le conseiller du quartier électoral visé par la transaction et à obtenir son accord. Cela est suivi de discussions dans les caucus de secteur, au cabinet du maire, au comité exécutif et au conseil. Les décideurs disposent donc de plusieurs moments et tribunes pour obtenir les renseignements dont ils jugent avoir besoin pour prendre une décision éclairée. Advenant le cas où nous ne serions pas en mesure de fournir l'information demandée, le dossier serait reporté à une séance ultérieure. Nous n'avons jamais eu connaissance que les décideurs ont manifesté avoir manqué d'information pour prendre leur décision. Il ne faut pas confondre information non écrite et information non fournie. Si le rapport du vérificateur général arrive à la conclusion que toutes les informations doivent être documentées, ce sera alors la paralysie totale de l'Administration municipale et cela ferait en sorte de mettre en doute la pertinence d'avoir les débats et les échanges verbaux autour de la table du conseil municipal.

2005-R32 – Évaluation des retombées économiques d'un projet afin de s'assurer que celles-ci, combinées avec le prix de vente du terrain vendu, soient supérieures ou égales à la valeur marchande du terrain vendu dans un projet de développement

Évaluer les retombées économiques d'un projet afin de s'assurer que celles-ci, combinées avec le prix du terrain, soient égales ou supérieures au prix de vente, n'est pas l'unique critère qui pourrait justifier une transaction. Dans certains cas, le conseil et Développement économique – CLD Gatineau ont d'autres considérations telles :

1. Projet structuré pouvant apporter une nouvelle dynamique dans ce secteur
2. Projet visant à créer un achalandage autour d'une infrastructure (ex. : aéroport)
3. Projet d'économie sociale

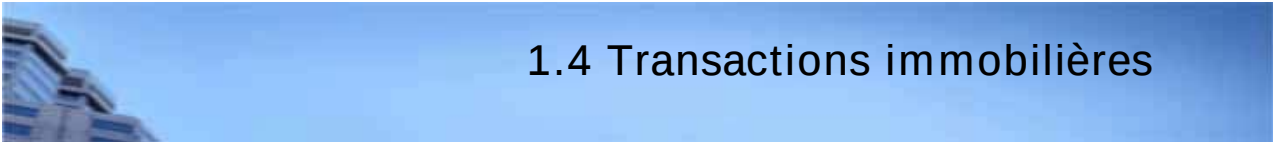
Nous sommes d'avis que l'intérêt public va bien au-delà du seul critère financier, sinon pourquoi souhaiter une grille d'évaluation telle que proposée à une recommandation précédente (2005-R29). Si le rapport du vérificateur général voulait indiquer qu'il est souhaitable de connaître avec le plus de précision possible les retombées économiques d'une transaction, nous sommes d'accord tout en sachant qu'il est difficile d'estimer des retombées économiques à la lumière de données accompagnant les projets de promoteurs, les risques d'affaires, etc.

Résultats de la vérification détaillée des transactions sélectionnées

Nous sommes préoccupés par une affirmation contenue dans la section de la vérification détaillée du rapport et qui nous apparaissent fondées sur des constats de faits erronés.

Le rapport fait référence à une situation au cours de laquelle la Ville aurait demandé à l'évaluateur agréé externe de réviser la valeur marchande d'un terrain à la baisse à la suite d'une contestation d'un promoteur immobilier au lieu de viser l'obtention de la valeur maximale.

Nous sommes d'avis que cette transaction s'est faite dans les règles de l'art et qu'en aucun temps, contrairement à ce que laisse entendre le rapport du vérificateur général, il n'y a eu une demande de la Ville de réviser à la baisse la valeur marchande. Au contraire, nous avons exigé des explications quant aux écarts et l'expertise sur les paramètres de la négociation, afin que la Ville puisse poursuivre une négociation appuyée fermement sur la position de ses experts. Les conclusions du rapport du vérificateur général mettent même en doute le professionnalisme d'un évaluateur agréé externe en prétendant que ce dernier aurait, malgré les normes des pratiques de l'Ordre des évaluateurs agréés du Québec et le Code des professions du Québec, accepté de réviser à la baisse sa propre conclusion.



1.4 Transactions immobilières

Il nous appert fort préoccupant de voir une telle affirmation dans le rapport du vérificateur général alors qu'à la lecture même des documents contenus dans le dossier auquel le consultant avait accès, les faits, à notre avis, sont tout autres.

Rappelons tout d'abord que la transaction en question a été effectuée avant l'adoption de la « Politique de la Ville de Gatineau sur l'aliénation des biens immobiliers ». Par conséquent, seules les règles de droit prévues par les lois régissant les villes s'appliquaient. En vertu de ces règles, la Ville était en droit de vendre ses biens sans appel d'offres et de négocier de gré à gré. En raison de l'intérêt d'acquisition manifesté par un promoteur, la propriété municipale avait été évaluée par un évaluateur agréé externe en octobre 2003.

Le promoteur avait, lui aussi, fourni une évaluation d'un évaluateur agréé estimant la valeur de la propriété en question à un montant inférieur à celui établi par l'évaluateur agréé mandaté par la Ville. Pour la Ville, étant aux prises avec deux évaluations d'experts révélant un écart de prix, il lui a semblé tout à fait approprié, pour poursuivre les négociations, de demander à son expert de l'aviser par lettre de toute explication sur l'écart entre les deux évaluations et de lui faire part de sa recommandation quant au prix minimum. Cela permettrait à la Ville de fixer la fourchette à l'intérieur de laquelle il serait justifié de continuer les négociations.

L'évaluateur émet son opinion professionnelle en précisant que la valeur ne peut pas être aussi basse que celle proposée par le promoteur, car certaines transactions analysées par ce dernier sont exclues de son analyse puisqu'elles comportent des éléments de conclusion douteux en regard de la détermination de la valeur marchande. En conséquence, notre évaluateur maintient sa recommandation et fixe comme prix plancher un montant encore supérieur de plus de 100 000 \$ à celle de la conclusion du promoteur.

Ainsi, la négociation s'est poursuivie et la conclusion de la transaction s'est faite conformément aux recommandations de l'évaluateur agréé externe mandaté par la Ville. Cette transaction effectuée par la Ville a permis la mise en chantier d'un projet domiciliaire au cours la même année. Ce projet comportera à terme une soixantaine d'unités d'habitation et rapportera un revenu de taxes municipales d'au moins 100 000 \$ par année. Selon nous, cela va dans le sens des recommandations du rapport du vérificateur général, soit de tenir compte, outre le prix de vente du terrain, des revenus de taxes générés par le développement d'un tel projet (2005-R30).

Conclusion

Ce que nous considérons le plus déplorable dans cette partie du rapport du vérificateur général est que bon nombre de recommandations ne nous semblaient pas respectueuses de



1.4 Transactions immobilières

la portée et des objectifs de la vérification. Selon nous, ce sont davantage des propositions d'élargissement du mandat du Service d'évaluation et des transactions immobilières. Cela suggère une méconnaissance du mandat actuel du SÉTI et du plan d'aménagement de la Ville.

Quoiqu'il en soit, nous accueillons toutes les propositions ayant trait à la création d'une équipe de gestion des actifs, à condition, bien entendu, que le conseil municipal en décide ainsi. Nous recevons favorablement la recommandation de formaliser le processus d'évaluation des immeubles à potentiel de développement et d'utiliser une grille d'évaluation pour faciliter le choix de propositions gagnantes.

RÉACTION DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE AUX COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La mission du Service d'évaluation et des transactions immobilières est précisée dans le rapport annuel 2004 de la Ville de Gatineau : « ...vise à mettre en valeur l'ensemble du portefeuille immobilier de la Ville au plus grand bénéfice des citoyens ». Cette mission implique une gestion des actifs de la Ville pour l'ensemble du portefeuille immobilier.

Selon notre vérification, les immeubles considérés excédentaires sont présentés au Conseil municipal à la pièce. Aucune liste n'est présentée périodiquement avec l'ensemble des immeubles excédentaires de la Ville faisant état des intentions de celle-ci à leur égard.

En réponse à certains commentaires de la direction, il faut préciser qu'une administration publique est soumise à des règles de transparence et de saine gestion plus rigoureuses qu'une société privée. Les contrôles internes ne visent pas à mettre en doute l'intégrité des fonctionnaires, mais plutôt à améliorer les processus en place et à diminuer les risques d'affaires. L'ajout de contrôles internes adéquats est nécessaire pour assurer un processus de transactions immobilières transparent et une saine gestion, chère aux citoyens.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DU DE-CLD GATINEAU

(version intégrale du 26 mai 2006)

Le CLD Gatineau a été créé en 1998 et ses principaux mandats sont le démarrage de nouvelles entreprises, offrir des mesures d'appui financières par le biais de prêts directs aux nouvelles corporations, le développement de l'économie sociale, l'entrepreneuriat jeunesse ainsi que le financement d'études. Le CLD Gatineau n'a jamais eu pour mandat la vente de terrains appartenant à la Ville de Gatineau.

Toutefois, depuis la fusion municipale en janvier 2002 de la nouvelle ville de Gatineau, le mandat de ventes de terrains dans les divers parcs industriels de la Ville, avait été confié à la Corporation de développement économique de Gatineau (CDEG).

Depuis le 19 mai 2005, un regroupement entre le CLD Gatineau et la CDEG a eu lieu créant ainsi «Développement économique – CLD Gatineau» (DE-CLD). Nous avons alors modifié la charte du CLD Gatineau. L'Assemblée des membres a accepté d'ajouter les statuts de la CDEG à ceux du CLD Gatineau.

Le 2 août 2005, une entente entre la Ville de Gatineau et DE-CLD a été signée. Parmi les différents mandats, celui de la vente de terrains industriels nous a été octroyé. Depuis cette date, nous avons toujours réalisé des études économiques prouvant les retombées pour notre ville. De plus, depuis le mois d'août 2005, nous sommes à réviser nos pratiques d'affaires en matière de vente de terrains.

Afin de refléter la réalité et l'exactitude des mandats qui ont été octroyés dans le temps aux organisations, il est important de préciser que la CDEG est imputable des transactions antérieures au 2 août 2005. Cette précision est importante puisqu'elle relève d'une administration et d'une gestion antérieure au regroupement des deux organisations.

Toutefois, nous sommes conscients que toutes recommandations devront être mises en application par DE-CLD Gatineau en ce qui concerne la vente de terrains prévue au protocole d'entente signé avec la Ville. À notre avis, en ce qui concerne notre mandat, les documents issus de la réflexion de notre équipe et de la direction respecteront l'orientation qui est suggérée dans le rapport.



Chapitre 2
VÉRIFICATION FINANCIÈRE
AU 31 DÉCEMBRE 2005

2.1.1 VÉRIFICATION DES ÉTATS FINANCIERS

2.1.1. a) *Contexte*

En vertu des articles 107.7 et 107.14 de la *Loi sur les cités et villes*, nous devons procéder à une vérification financière de la Ville de Gatineau. Notre responsabilité comme vérificateur des états financiers de la Ville consiste à exprimer une opinion professionnelle en nous fondant sur notre vérification.

À tous les égards importants, nous sommes d'avis que les états financiers de la Ville de Gatineau donnent une image fidèle de la situation financière de celle-ci au 31 décembre 2005. Nous pensons également que les états financiers représentent avec justesse les résultats des opérations et l'évolution de sa situation financière, et ce, suivant les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec (voir annexe B).

La vérification des états financiers a été réalisée en collaboration avec la firme de vérificateurs externes nommée par la Ville, Samson Bélair/Deloitte & Touche. Cette façon de procéder a évité un chevauchement du travail et des coûts inutiles pour la municipalité tout en nous permettant de nous acquitter de nos responsabilités professionnelles. L'excellente collaboration de l'équipe du Module de l'administration et des finances et celle des vérificateurs externes a grandement facilité la production de notre rapport.

2.1.1. b) *Observations et recommandations*

Le *Manuel de présentation de l'information financière* (chapitre 12.6) du Ministère des Affaires municipales et des Régions indique que les revenus fiscaux comprennent les revenus provenant des taxes foncières et non foncières, des compensations et des modes de tarification reconnus pour l'exercice visé. Cela comprend les revenus générés à la suite d'une modification apportée au rôle d'évaluation avant la date du rapport du vérificateur pour ce même exercice.

La Ville n'a pas comptabilisé les modifications au rôle d'évaluation, effectives en 2005 et apportées jusqu'en mars 2006. De ce fait, la Ville a sous-évalué ses revenus de taxation et ses surplus accumulés au bilan du 31 décembre 2005 pour la somme de 565 554 \$.

2.1 Ville de Gatineau

- ♦ *2005 – R33 – Les gestionnaires devraient adopter une méthodologie de fin d'exercice leur permettant d'évaluer les revenus supplémentaires provenant des modifications au rôle d'évaluation et de se conformer aux instructions émises par le ministère des Affaires municipales et des Régions.*

La Ville a comptabilisé son fonds d'auto assurance de 6 934 535 \$ dans la section des fonds réservés du bilan au 31 décembre 2004 et 2005. La définition qui se trouve à l'article 9.5.3.3 du *Manuel de présentation financière municipale* indique qu'un fonds est réservé à des fins particulières conformément à des dispositions législatives. Il n'existe aucun règlement à la Ville de Gatineau qui réserve des sommes pour l'auto assurance.

- ♦ *2005 – R34 – La Ville devrait reclasser la somme de 6 934 535 \$ dans les surplus accumulés affectés au bilan du 31 décembre 2005 comme le stipule le ministère des Affaires municipales et des Régions.*

2.1.2 VÉRIFICATION DU TAUX GLOBAL DE TAXATION DE LA VILLE DE GATINEAU

En vertu de l'article 107.14 de la *Loi sur les cités et villes*, nous devons effectuer une vérification visant à déterminer si le taux global de taxation de la Ville de Gatineau est établi conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale*. Un rapport sans réserve a été émis en date du 31 décembre 2005 (voir annexe C).

2.1.3 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

La vérification des états financiers pour l'année 2005 de la Ville de Gatineau s'est effectuée dans le respect des compétences de chacun des intervenants. Elle a donné lieu à plusieurs échanges et rencontres ayant pour but de rendre compte avec le plus de justesse possible de la situation financière de la municipalité.

L'administration municipale accueille favorablement les recommandations du rapport du vérificateur général.

2005 – R33 – Évaluation des revenus supplémentaires

L'administration municipale a toujours inclus dans un exercice donné les revenus générés jusqu'à la fin du mois de février de l'année suivante. Cela permet d'inscrire la presque totalité des revenus appartenant en fait à l'exercice visé par les états financiers. On peut ainsi respecter le calendrier relatif à la présentation des résultats financiers au comité plénier et au conseil municipal et le délai imposé pour la transmission des rapports financiers au ministère des Affaires municipales et des Régions du Québec.

Le Service des finances adoptera une procédure d'évaluation des revenus provenant des mises à jour du rôle d'évaluation du mois de mars. Il pourra ainsi ajouter ces revenus à ses résultats financiers. Donc, hormis la première année d'application de la recommandation R32 où la période de calcul des revenus sera de treize mois, les exercices subséquents seront établis du mois d'avril à mars et non plus de mars à février.

2005-R34 – Surplus accumulés affectés – Auto-assurance

Vu qu'il n'existe aucun règlement relatif à la création du fonds d'auto assurance de la Ville de Gatineau et que le montant de 6 934 535 \$ provient entièrement d'affectation des surplus antérieurs, on reclassifiera le surplus affecté aux fins de la présentation des états financiers 2006. Il s'agira en fait d'un transfert de sommes déjà affectées dans un compte comptable appelé dorénavant « surplus accumulés affectés » et non plus « fonds d'auto assurance ».

2.2 Organismes municipaux

Comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*, le travail du vérificateur général de la Ville doit couvrir les organismes pour lesquels le Conseil municipal nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

2.2.1 SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS

2.2.1. a) Contexte

La Société de transport de l'Outaouais (STO) est régie par la *Loi sur les sociétés de transport en commun*. Nous devons obligatoirement émettre une opinion en nous fondant sur notre vérification financière en vertu des articles 107.7 et 107.15 de la *Loi sur les cités et villes*.

À tous les égards importants, nous sommes d'avis que les états financiers de la Société de transport de l'Outaouais donnent une image fidèle de sa situation financière au 31 décembre 2005. Nous pensons également que les états financiers donnent une image fidèle des résultats des opérations et de l'évolution de sa situation financière, et ce, suivant les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec (voir annexe D).

La vérification des états financiers a été réalisée en collaboration avec la firme de vérificateurs externes nommée par la STO, Raymond Chabot Grant Thornton. Cette façon de procéder a évité un chevauchement du travail et des coûts inutiles pour la STO tout en nous permettant de nous acquitter de nos responsabilités professionnelles. L'excellente collaboration de l'équipe de gestionnaires de la STO et des vérificateurs externes a d'ailleurs grandement facilité la production du rapport.

2.2.1. b) OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS

Nous avons réalisé une description complète du processus des systèmes informatiques des cartes à puces, de l'enregistrement d'un usager au système et de l'émission des cartes à puce jusqu'à la facturation et la perception des sommes versées par les usagers. Cette description détaillée prouve qu'il existe plusieurs systèmes comptables parallèles lesquels nécessitent diverses entrées manuelles. L'utilisation de plusieurs systèmes comptables (incluant des tableurs) augmente le risque d'erreurs dans la transposition des données d'un système à l'autre et peut engendrer des problèmes d'intégrité des données.

2.2 Organismes municipaux

Afin d'améliorer le processus de comptabilisation des données financières afférentes à la vente des cartes à puce, nous recommandons ce qui suit au conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais (STO) :

- ♦ *2005 – R35 – Que tous les systèmes parallèles soient intégrés au sein d'un système comptable informatisé. L'intégration et l'utilisation des auxiliaires aux systèmes actuels pourraient diminuer les risques afférents à la manipulation des données via la transposition dans les tableurs électroniques.*

2.2.2 AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA

Nous avons réalisé la vérification financière des opérations de l'Aéroport Exécutif Gatineau-Ottawa. Nous avons déposé un rapport sans réserve le 10 février 2006 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada (voir annexe E).

2.2.3 COPROPRIÉTÉ PLACE DES PIONNIERS À AYLMER

Nous avons réalisé la vérification financière des opérations de la Copropriété Place des Pionniers à Aylmer. Nous avons déposé un rapport sans réserve le 10 avril 2006 selon les principes comptables généralement reconnus du Canada (voir annexe F).

2.3 Analyse financière des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de la Ville

2.3.1 CONTEXTE

En vertu de l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville est tenue de faire vérifier ses états financiers et d'en transmettre un exemplaire au vérificateur général.

Cette analyse avait pour objectif de confirmer que les sommes reçues par les différents organismes subventionnés sont utilisées de façon adéquate en plus de permettre aux élus de s'acquitter de leur rôle quant à la surveillance de l'information financière et des sommes dépensées par la Ville de Gatineau.

Au cours de l'année 2005, nous avons reçu, au Bureau du vérificateur général, huit (8) états financiers vérifiés pour l'exercice financier 2004 sur les neuf (9) demandés. Il s'agit des organismes suivants :

- ◆ Centre local de développement;
- ◆ Société de diversification économique de l'Outaouais;
- ◆ Maison de la culture de Gatineau;
- ◆ Corporation de développement économique;
- ◆ Coopérative de développement économique et communautaire de Gatineau;
- ◆ Écomusée (États financiers 2003 analysés – fermeture en janvier 2004);
- ◆ Festival de montgolfières de Gatineau;
- ◆ Association touristique Outaouais;
- ◆ Association des gens d'affaires et professionnels de Gatineau.

Nous avons procédé à une analyse financière sommaire de ces organismes, notamment en comparant les résultats avec les années précédentes et le budget, et en faisant une analyse des ratios financiers et des indicateurs de pérennité. De plus, nous avons évalué les conventions comptables utilisées ainsi que les domaines d'estimations importants qui touchent la rentabilité de ces organisations et leur structure financière.

2.3 Analyse financière des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de la Ville

2.3.2 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Malgré plusieurs suivis et rappels, l'Association des gens d'affaires et professionnels de Gatineau ne nous a toujours pas transmis ses états financiers vérifiés pour l'exercice 2004.

Nous avons constaté des lacunes concernant la divulgation et la comptabilisation des apports reçus sous forme de biens et de services. La majorité des états financiers ne font pas mention de ces informations financières alors que la Ville de Gatineau contribue au fonctionnement de l'organisme sous forme de biens et de services. Ces informations sont disponibles car elles sont déjà évaluées par le Service des finances de la Ville de Gatineau. Les normes comptables mentionnent que « *L'organisme peut décider de constater les apports reçus sous forme de fournitures et de services, mais ne doit le faire que si la juste valeur de ces apports peut faire l'objet d'une estimation raisonnable, et si les fournitures et services sont utilisés dans le cadre du fonctionnement courant de l'organisme et auraient dû autrement être achetés par l'organisme (4410.16).* »

- ♦ *2005 – R36 – Nous recommandons que les protocoles d'ententes relatifs aux contributions entre la Ville de Gatineau et les organismes contiennent une clause exigeant la transmission d'états financiers vérifiés dans un délai raisonnable et une autre visant la divulgation et la comptabilisation, par les organismes subventionnés, des biens et services offerts par la Ville de Gatineau ainsi que des sommes d'argent octroyées dans leurs états financiers et leurs rapports annuels.*

2.3.3 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE LA VILLE

(version intégrale du 26 juillet 2006)

En ce qui concerne les états financiers de Corporation de l'Écomusée pour l'exercice 2004, ils n'ont pas été produits compte tenu que les opérations muséales ont cessé en 2003 et que le conseil d'administration n'a pas siégé depuis plusieurs mois. Pour les années 2004 et 2005, la participation financière de la Ville de Gatineau correspond au coût associé au remboursement de la dette associée à la rénovation de la turbine électrique. Les états financiers 2004 et 2005 seront vérifiés au cours de l'année 2006.



2.3 Analyse financière des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de la Ville

Conclusion

Nous remercions le Bureau du vérificateur général de son travail d'analyse financière de ces organismes qui contribuent au développement économique et à l'essor communautaire et culturel de Gatineau. La Ville est heureuse de pouvoir les appuyer financièrement et de compter sur eux comme partenaires dans les services aux citoyens.



Chapitre 3

RÉSULTATS D'AUTRES TRAVAUX

3.1.1 CONTEXTE

En juin 2003, le Conseil municipal s'est penché sur la recommandation que le vérificateur général a formulée au sujet de la création d'un comité de vérification à la Ville de Gatineau. Par résolution, le Conseil municipal a créé un comité de vérification et a établi son mode de fonctionnement, son rôle et ses responsabilités.

Le Comité de vérification est un pilier de gouvernance essentiel. En effet, il aide le Conseil municipal à s'acquitter de ses responsabilités de surveillance relatives à la gestion financière de la Ville, au processus de présentation de l'information financière, au système de contrôle interne, au processus de vérification externe et au suivi des travaux de vérification de la vérificatrice générale. Le défi du Comité, qui œuvre au centre même de la gouvernance, consiste à faire converger les intérêts des élus, des dirigeants et des citoyens et à clarifier la reddition de compte.

L'analyse du fonctionnement du Comité de vérification de la Ville de Gatineau survient au moment où l'environnement économique et réglementaire subit des changements majeurs caractérisés par :

- ♦ une attention sans précédent portée à la qualité et à la transparence de la communication de l'information financière et non financière;
- ♦ des exigences de présentation de l'information financière toujours plus complexes et nombreuses;
- ♦ des structures organisationnelles et des transactions d'affaires toujours plus complexes et sophistiquées.

Tous ces changements justifient une réévaluation continue des mécanismes de gouvernance des organisations. C'est dans ce contexte que nous avons procédé à une réévaluation des rôles et des responsabilités des membres du Comité de vérification.

Pour ce faire, nous avons examiné minutieusement les pratiques recommandées aux comités de vérification dans le secteur des organismes publics.

3.1.2 OBSERVATIONS

Selon les pratiques recommandées, les gestionnaires de l'organisation ne devraient pas faire partie du Comité. Les travaux du Comité de vérification donneront vraisemblablement lieu à des conseils objectifs s'ils ne sont pas gérés par des personnes qui occupent des fonctions de direction au sein de la Ville. La vérificatrice générale rend compte au Comité de vérification, mais n'en fait pas partie.

La composition du Comité de vérification a une incidence sur sa capacité d'assumer un rôle de surveillance objectif et indépendant. Il doit être composé d'un minimum de trois (3) membres, mais ne doit pas être constitué uniquement de membres du Conseil municipal. Il nécessite un nombre suffisant de membres pour posséder les compétences nécessaires. En même temps, le Comité doit être suffisamment petit pour veiller à ce que tous les membres participent activement aux discussions. Une bonne gouvernance exige que le Comité soit composé de personnes qui ont le sens de la stratégie et la capacité de poser les bonnes questions dans chacun des domaines dont la Ville est responsable.

Les tâches suivantes, malgré qu'elles soient de nature financière ou relatives à la gestion des contrôles internes ne sont toujours pas attribuées au Comité de vérification :

- ♦ revoir les informations financières comprises dans le rapport annuel de la Ville pour s'assurer de leur concordance avec les états financiers vérifiés;
- ♦ revoir les états financiers annuels des sociétés apparentées (Société de transport de l'Outaouais, Aéroport Exécutif Gatineau-Ottawa, Place des Pionniers) pour garantir la surveillance efficace des processus de comptabilité et de communication de l'information financière;
- ♦ prendre connaissance de l'analyse financière faite par la vérificatrice générale sur les états financiers des organismes ayant reçu une subvention supérieure à 100 000 \$ de la Ville;
- ♦ revoir les indicateurs de gestion;
- ♦ revoir les états financiers trimestriels;
- ♦ examiner les plaintes reçues au centre d'appels non urgents (CANU) et recueillir tous renseignements de nature délicate.

3.1.3 RECOMMANDATIONS

Afin d'améliorer la gouvernance de la Ville, les changements suivants devraient être apportés au fonctionnement du Comité de vérification :

- ♦ 2005 – R37 – Retrancher la vérificatrice générale et son adjointe comme membres du comité de vérification afin que les recommandations faites au Conseil municipal soient objectives, impartiales et libres de toute influence.
- ♦ 2005 – R38 – Ajouter au Comité de vérification un membre qui représente les citoyens pour favoriser l'impartialité et l'objectivité et ajouter une expérience diversifiée au processus décisionnel.
- ♦ 2005 – R39 – Attribuer au Comité de vérification toutes les tâches et responsabilités reliées au processus de surveillance de l'information financière et des systèmes de contrôle interne afin de clarifier la reddition de compte.
- ♦ 2005 – R40 – Modifier la rémunération des membres du Comité de vérification pour la porter au niveau des autres comités et commissions afin de mieux refléter la charge de travail actuelle du Comité (huit (8) réunions au lieu des quatre (4) prévues initialement) et un traitement équitable en fonction du niveau de responsabilité accru des membres.

3.1.4 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

Le rapport et recommandation à ce chapitre seront référés à l'attention des membres du Conseil pour discussion, car seuls ces derniers, en vertu de l'article 107.17 de la *Loi sur les cités et villes*, peuvent déterminer la composition et le pouvoir d'un comité de vérification. Dès lors, nous verrons à faire nos commentaires aux membres du Conseil.

Toutefois, nous désirons préciser que nous comprenons très bien que l'administration doit s'ajuster aux demandes provenant du Bureau du vérificateur général, mais nous considérons qu'il est aussi important de disposer des ressources humaines requises pour pouvoir y donner suite tout en maintenant prioritaires les demandes quotidiennes reliées à notre mission première. Nous demeurons très préoccupés du temps consacré par l'Administration en ce moment pour la reddition de compte au détriment des services directs que nous devons offrir à la population. Nous aimerions que ces commentaires puissent servir à rechercher un équilibre et éviter une bureaucratisation à outrance de l'appareil administratif. D'ailleurs, nous sommes interpellés par les élus comme ayant, à l'occasion des processus créant une « lourdeur administrative ».

3.2.1 CONTEXTE

Selon le processus de vérification préétabli au Bureau du vérificateur général, lorsque nous obtenons de l'information ou que plusieurs parties expriment leurs préoccupations, nous procédons à un examen sommaire de la situation et des décisions prises dans le cadre d'un dossier. Nous nous sommes questionnés sur la légalité des gestes posés dans le dossier de la construction sans permis et de la qualité de l'information fournie au Conseil municipal lors de la prise de décision en août 2005.

Les résultats de cet examen sommaire nous ont incités à pousser plus loin notre analyse. À cette fin, nous avons rencontré plusieurs gestionnaires qui, à un moment ou un autre, sont intervenus dans le dossier. Étant donné l'incidence juridique élevée des faits et des décisions examinées, nous avons obtenu l'aide d'un conseiller juridique indépendant.

3.2.2 BREF HISTORIQUE

Un projet résidentiel d'importance a débuté en juin 1997. La dernière des huit (8) phases de ce projet a fait l'objet d'une approbation du conseil (CM-2004-256) le 9 mars 2004, à la suite d'une recommandation favorable du Comité consultatif d'urbanisme datant du 15 décembre 2003.

Dans le cas des lots adjacents aux ravins, une firme d'ingénieurs émettait diverses recommandations à la suite d'une étude géotechnique faite en mars 1993. Cette firme, dans une lettre du 24 mars 2003, confirmait qu'il serait possible de construire sur tous les lots, comme prévu. Les constructions faisaient cependant l'objet d'exigences particulières préalables à l'obtention d'un permis de construction en vertu des règlements municipaux pertinents. L'acceptation des services municipaux, pour la phase 1, date du 15 décembre 2004.

La difficulté provient du fait que certains terrains sont adjacents à des ravins et ont été classés en 1984 par le ministère de l'Environnement du Québec (MENVIQ) comme des lieux présentant des risques élevés de glissements de terrain. Selon cette classification, il est possible de construire dans les zones à risque faible ou moyen alors que la construction est interdite dans les zones à risque élevé.

Lorsque la Communauté régionale de l'Outaouais a adopté son schéma d'aménagement en 1988, elle a attribué à ce secteur le statut de risque élevé. Par contre, lorsqu'en 1990



3.2 Construction sans permis

l'ancienne Ville a adopté son règlement d'urbanisme, une erreur du consultant externe s'est glissée dans la désignation des zones. Il en résulte que le plan de mouvement de masse annexé montre le symbole de risque moyen pour ce même secteur.

Depuis 1990, et jusqu'au 21 juin 2005, des permis de construction ont été émis sur la base de rapports géotechniques, alors que les zones à risque élevé sont interdites à la construction. Il importe de souligner que le promoteur a exécuté les travaux recommandés dans le rapport de l'expert ingénieur, ce qui réduit à zéro les risques de mouvements de masse. Actuellement, le ministère de la Sécurité publique peut autoriser des règlements permettant de construire dans des zones à risques élevés. Pour la Ville de Gatineau, le changement législatif devait être fait en juillet 2006.

La situation affecte 14 immeubles dont deux (2) ont obtenu un permis et dont la construction est terminée. Parmi les 12 projets d'immeubles sans permis de construction se trouvent :

- ♦ huit (8) immeubles non construits devant attendre la nouvelle réglementation pour que les travaux débutent;
- ♦ un (1) immeuble construit qui aurait dû attendre la nouvelle réglementation pour que les travaux débutent;
- ♦ un (1) immeuble construit qui recevra son permis lorsque certaines conditions seront remplies;
- ♦ deux (2) immeubles construits qui ont fait l'objet d'un avis d'infraction et d'une mise en demeure par la Ville.

3.2.3 OBSERVATIONS

Nous croyons que l'erreur ayant résulté en un changement de qualification du risque de glissement potentiel de terrain, de « risque élevé » à « risque moyen », entre le schéma d'aménagement, le plan d'urbanisme et le règlement de zonage, mérite un commentaire au chapitre de la responsabilité potentielle de la Ville.

Nous comprenons que cette situation semble résulter d'une erreur du consultant externe lorsqu'il a reproduit le plan annexé au schéma d'aménagement. Puisque le mandat de ce consultant exigeait qu'il dépose des documents conformes au schéma d'aménagement, et qu'à ce titre ses documents n'étaient pas conformes à ce schéma.

Pour ce qui est du potentiel de responsabilité de la Ville, qui résulterait de son inaction dans un contexte de construction sans permis, il ne se pose pas ici. La Ville ayant agi selon les règles et en toute bonne foi pour faire respecter sa réglementation avec une



diligence raisonnable et ayant effectué les suivis nécessaires, nous sommes d'avis que sa responsabilité ne saurait normalement être ici engagée.

3.2.4 CONCLUSION

Devant les irrégularités constatées, l'organisation a réagi de façon rapide et judicieuse afin de protéger la sécurité des citoyens tout en minimisant ses risques d'affaires.

3.2.5 COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(version intégrale du 26 juillet 2006)

Nous sommes heureux qu'après une analyse approfondie des faits dans le dossier de mise en œuvre du projet résidentiel approuvé par le Conseil municipal en vertu de la résolution CM-2004-256, le rapport du vérificateur général ait conclu que l'administration municipale a agi selon les règles de l'art et de la bonne foi pour faire respecter sa réglementation avec une diligence raisonnable; et qu'elle a réagi de façon rapide et judicieuse afin de protéger la sécurité de ses citoyens.



Chapitre 4

SUIVI DES RECOMMANDATIONS

4.1 Ville de Gatineau

Les recommandations que le Bureau du vérificateur général adresse aux élus permettent à ces derniers d'effectuer un examen critique des activités de l'administration municipale et d'évaluer le progrès des initiatives d'amélioration de la performance globale de la Ville de Gatineau. Ces recommandations visent à modifier de manière positive et durable le fonctionnement de la Ville.

Le contenu de nos rapports fait l'objet de discussions avec les gestionnaires des services vérifiés. Ces derniers sont aussi responsables de soumettre des plans d'action relatifs à l'application des recommandations.

Nous avons fait un suivi des recommandations formulées par mon prédécesseur dans son rapport annuel de 2003. Les tableaux qui suivent montrent que les gestionnaires de la Ville de Gatineau ont à cœur l'évolution de la Ville puisqu'ils ont donné suite à un grand nombre de recommandations. Effectivement, 25 des 34 recommandations comprises dans le rapport annuel de l'année 2003 ont été appliquées. Pour 23 d'entre elles, un progrès satisfaisant a été constaté alors qu'une seule demeure sous observation. Parmi les autres, huit (8) des recommandations sont en cours d'application et l'avancement des travaux est satisfaisant.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT ANNUEL 2003

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Ville de Gatineau – Gestion de la dette				
Mieux consigner en dossier les processus en place et ce, pour assurer une continuité même après le départ d'un employé.	50 %			
Assurer la validité des données et de la mesure de taxation pour une vérification indépendante des informations saisies manuellement.	100 %	X		
Implanter des logiciels de gestion additionnels permettant d'automatiser certains calculs.	100 %	X		

4.1 Ville de Gatineau

Ville de Gatineau – Gestion des revenus

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Absence de documentation détaillée relative aux encaissements des autres revenus pour assurer la continuité du service lors du roulement de personnel et pour améliorer les contrôles.	100 %	X		
Mieux consigner les processus en dossier et consacrer des efforts à l'harmonisation en s'inspirant des meilleures pratiques retrouvées dans les villes fusionnées : ♦ élaboration d'une procédure unique (PRSF04 au printemps 2007); ♦ permis de construction.	50 % 50 %			
Gérer le magasin de fournitures de l'aréna Masson Angers : ♦ élaboration d'une procédure de gestion du magasin de l'aréna; ♦ dépôt des alternatives et des études coûts bénéfiques sur l'harmonisation de la gestion; ♦ appel de propositions pour une gestion indépendante du magasin.	100 % 100 % 50 %	X X		
Entreprendre une étude des différents sous-systèmes comptables afin d'intégrer les contrôles et faire en sorte que les revenus comptabilisés dans le système central correspondent aux revenus inscrits dans les divers sous-systèmes : ♦ analyse des contrôles des sous-systèmes au printemps 2006; ♦ chacun des services doit élaborer une procédure d'utilisation et d'encaissement; ♦ protéger davantage l'intégralité des données en développant des liens informatiques avec le système corporatif.	50 % 25 % 0 %		X	

4.1 Ville de Gatineau

Ville de Gatineau – Gestion des revenus (suite)

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Envisager une technologie plus efficace pour les parcs de stationnement et les parcomètres : ♦ changement de l'équipement au 15 rue Leduc; ♦ remplacement de la composante principale des parcomètres, résolution CE-2005-1761.	100 % 100 %	X X		
S'assurer que toutes les infractions sont enregistrées au système : ♦ procédure conjointe pour le Service de police et la Cour municipale pour le contrôle de la suite numérique des constats; ♦ réaliser une étude coûts et bénéfices pour étendre la technologie TECHNA prévue au PTI 2008.	100 % 25 %	X		

Ville de Gatineau – Émission de permis de construction

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
L'administration devra revoir l'allocation et l'optimisation de ses ressources afin de traiter les demandes de permis de construction dans les délais prescrits par les règlements : ♦ restructuration au service de l'urbanisme.	100 %		X Note 1	
Adapter la réglementation pour qu'elle tienne compte des délais spécifiques associés à l'étude des dossiers complexes requérant des approbations multiples avant l'émission des permis : ♦ délai de 20 jours ouvrables.	100 %	X		

4.1 Ville de Gatineau

Ville de Gatineau – Émission de permis de construction (suite)

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Harmoniser les règlements d'urbanisme : ♦ adoption le 24 octobre 2005; ♦ adoption du règlement omnibus.	100 % 100 %	X X		
Offrir une formation complémentaire au personnel concerné.	100 %	X		
Un effort d'harmonisation devra être consenti au chapitre des indicateurs de performance.	100 %	X		
Optimiser les méthodes d'analyse et d'émission des permis dans l'ensemble des secteurs : ♦ élaboration d'un plan travail en 2006.	100 %	X		
Améliorer le niveau de service offert aux citoyens, aux promoteurs et aux constructeurs : ♦ nouveau système de gestion des permis; ♦ changement de structure organisationnelle CM2005587.	100 % 100 %		X Note 2 X Note 2	

Ville de Gatineau – Inspection de construction

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Harmoniser les règlements sur tout le territoire.	100 %	X		
Implanter un système unifié de gestion des permis et des plaintes.	100 %	X		

4.1 Ville de Gatineau

Ville de Gatineau – Subventions et contributions

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Le mode de gestion des dossiers doit être complètement revu dans le but d'inclure tous les documents pertinents aux demandes de soutien.	100 %	X		
La division doit veiller à ce que les ententes ne contiennent aucun avantage qui est ou qui pourrait être perçu comme pécuniaire.	100 %	X		
Produire une analyse en vue d'établir un seuil maximal.	100 %	X		
La Ville doit produire à nouveau les rapports d'activités par événement pour avoir une gestion encore plus efficace des coûts par activité.	100 %	X		

Ville de Gatineau – Fonds discrétionnaires

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Élaborer une procédure indiquant la raison d'être des fonds discrétionnaires et les façons de les utiliser.	100 %	X		
Établir des règles pour la gestion et la pertinence des fonds discrétionnaires.	100 %	X		
S'assurer d'une plus vaste distribution des formulaires de demande.	100 %	X		
S'assurer que le formulaire est inclus dans la documentation de subvention avant que la demande ne soit présentée au Comité exécutif.	100 %	X		
Élaborer un système rapide de tri pour qualifier, au départ, toutes les demandes de subventions.	100 %	X		
Modifier le formulaire utilisé dans le cadre du budget discrétionnaire des élus afin d'y retrouver les autres sources de financement sollicitées.	100 %	X		

4.1 Ville de Gatineau

Ville de Gatineau – Fonds non discrétionnaires

	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Harmoniser les politiques entre les anciennes villes et la nouvelle ville : ♦ élaborer un cadre de soutien aux organismes en septembre 2006.	50 %			
Développer une grille d'évaluation des projets pour garantir l'objectivité des décisions en septembre 2006.	50 %			
Définir l'objectif d'accessibilité pour mieux évaluer les dossiers selon les critères : ♦ élaborer un cadre de soutien aux organismes en septembre 2006.	50 %			
Établir un système de gestion afin de déterminer les autres sources de financement.	100 %	X		
Conserver au dossier la demande de subvention de l'organisme avec les notes de recommandations ainsi que la décision de la Commission des sports, des loisirs et de la vie communautaire et la Commission des arts, de la culture, des lettres et du patrimoine.	100 %	X		
Mettre en place une procédure interne de vérification qui sera faite par le coordonnateur des Centres de service (printemps 2006) : ♦ établir des mesures afin de réduire les risques; ♦ élaborer un plan de formation.	20 % 20 %			

Note 1 :

Selon les commentaires reçus par la direction, l'année 2005 ne peut-être retenue comme année de référence, compte tenu des facteurs suivants :

- ♦ mouvement de personnel, y compris l'embauche de nouvelles ressources nécessitant un ajustement des pratiques exercées;
- ♦ adoption d'une nouvelle réglementation ayant pour effet de créer une double vérification des dossiers d'urbanismes.

Les délais d'émission des permis de construction pour le secteur de Gatineau et le secteur d'Aylmer dépassent la période prescrite des règlements :

- ♦ 60 jours au lieu de 40 dans le secteur de Gatineau pour les projets commerciaux et industriels;
- ♦ 90 jours dans le secteur de Gatineau et 25 jours dans le secteur d'Aylmer au lieu de 20 jours pour les projets résidentiels.

Note 2 :

Étant donné les faits présentés à la Note 1, il est difficile d'apprécier la satisfaction des usagers du service puisque les délais de production ne sont toujours pas respectés. Soulignons que, le 19 avril 2006, la Ville a fait un pas de plus vers la satisfaction des usagers (résolution CE-2006-566). La structure organisationnelle des centres de service a été modifiée afin de créer deux (2) postes temps à plein à Aylmer et trois (3) postes à temps plein à Gatineau.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE LA VILLE

(version intégrale du 26 juillet 2006)

Nous sommes ravis de constater que le rapport du vérificateur général reconnaît la volonté des gestionnaires de la Ville de Gatineau de favoriser l'amélioration constante de l'Administration municipale.

Le rapport indique, en effet, que la vaste majorité (25/34) des recommandations faites dans le rapport de vérification pour l'année 2003 ont été mises en application à 100 %; et que la mise en œuvre des autres progresse de façon satisfaisante. Les deux seules notes moins positives portent en fait sur un seul et même secteur, soit la gestion des demandes et émissions de permis de construction. À ce propos, le rapport met en évidence les améliorations que la Ville a déjà apportées à la structure organisationnelle des centres de service dans le but de réduire la période d'attente et de la ramener à l'intérieur des limites prescrites en vertu des règlements municipaux.

Conclusion

Au printemps dernier, l'Administration municipale de Gatineau a pris l'initiative d'étudier diverses options dans le but d'améliorer les processus en place, l'organisation du travail et l'exécution des tâches. Il s'agit d'une suite logique dans la stratégie de gestion et de développement de la Ville.

Cette démarche appelée « Examen de prestation des services », permettra aux administrateurs et aux employés de Gatineau d'optimiser les processus et d'établir comment les rendre le plus efficace possible.

Ces analyses minutieuses auront pour but d'améliorer le rendement et la qualité des services. En fin de compte, les employés municipaux seront de mieux en mieux habilités à effectuer leurs tâches et les citoyens bénéficieront d'un accroissement général de l'efficacité et, conséquemment, de meilleurs services. On y mettra à profit la créativité et l'initiative des employés qui contribuent à la recherche de solutions pour accroître l'efficacité des services offerts aux citoyens.

Cette démarche permettra le renforcement de la philosophie de gestion de la ville de Gatineau, centrée sur l'amélioration des processus de fonctionnement et sur les efforts déployés par tous. Cette approche de gestion s'inscrit résolument dans l'évolution de notre organisation et est le prolongement naturel de nombreuses autres mesures déjà prises.

4.2 Société de transport de l'Outaouais

À notre avis, le tableau ci-dessous montre que les gestionnaires de la Société de transport de l'Outaouais (STO) reconnaissent l'importance d'une intégration de toutes les facettes du transport dans une société moderne. En effet, c'est dans le cadre des exigences législatives de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* que la STO a élaboré son plan stratégique 2005-2015 qui s'arrime aux principes énoncés dans la vision adoptée par la Ville dans son plan stratégique 2003-2007. La Ville de Gatineau a adopté le plan stratégique de la STO lors de la réunion du Conseil municipal tenue en avril 2006.

STO – Relations financières avec la Ville de Gatineau et responsabilités respectives				
	Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée
Exercice de planification stratégique en arrimage avec celui de la Ville	100 %	X		
Comité des transports municipal				X Note 3
Comité du budget	100 %	X		
Comité de vérification				X Note 4
Préciser les orientations fondamentales de la direction générale	75 %		X Note 5	

Note 3 :

L'équipe de gestion de la STO s'est engagée dans les échanges en matière de transport régional. Actuellement, il n'existe pas de Comité de transport municipal auquel participe formellement la STO. Cette structure servirait à établir les orientations et les stratégies d'intégration du transport favorisant le déplacement des divers groupes de citoyens de la région en fonction de leurs besoins, de leurs conditions et du respect des contraintes financières. Nous remarquons une ouverture au sein de la STO afin de constituer un organisme officiel de partage des idées et d'élaboration de stratégies communes.

Note 4 :

Le Conseil d'administration ainsi que la direction générale de la STO visent à améliorer la gouvernance de l'organisme et à se doter des mécanismes d'analyse et de réflexion. Ainsi, en plus des comités de marketing, des ressources humaines et des relations avec la clientèle, la STO a constitué un comité des finances et de la vérification composé de membres du conseil d'administration et de gestionnaires de l'organisme. Ce comité s'occupe, entre autres, d'établir les orientations permettant de constituer le budget annuel,

d'analyser les résultats financiers et opérationnels mensuels et de discuter des stratégies de vérification et des résultats. Bien que la STO juge non pertinent de constituer un comité de vérification distinct, le comité actuel, composé en partie de membres de la gestion, n'a pas l'objectivité et l'indépendance requises pour accomplir adéquatement son travail.

Note 5 :

Ces divers mécanismes permettent au Conseil d'administration de la STO de préciser les orientations fondamentales de la direction générale. Une grande transparence existe en matière de communication de l'information financière de la STO. En effet, la Direction des finances de la Ville reçoit tous les mois les documents qui sont remis aux membres du Conseil d'administration à l'égard des états financiers et des statistiques. De plus, la Ville dispose du plan financier long terme de la STO. Cependant, la communication des documents stratégiques prévus par la *Loi sur les sociétés de transport en commun* s'effectue selon le réseau de transmission officiel.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE LA STO

Selon les commentaires du Comité de gestion, il n'appartient pas à la STO de se positionner sur la pertinence pour la Ville de créer ou non un comité des transports mais si cette recommandation devait être retenue, il apparaissait essentiel que certaines considérations soient prises en compte notamment que l'aménagement du territoire et l'élaboration d'une vision globale du transport dans la région ne peut se faire sans la participation active de la STO.

Lors de la mise sur pied du Comité technique des finances par l'ancien Conseil d'administration, des responsabilités en matière de vérification ont été attribuées à ce Comité. Cependant, cette question d'un comité de vérification distinct doit faire l'objet de discussions en prévision du dépôt des états financiers 2006.



ANNEXES

- A.** Rapport du vérificateur externe sur l'état des dépenses du Bureau du vérificateur général
- B.** Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Ville de Gatineau
- C.** Rapport du vérificateur général sur le taux global de taxation basé sur la valeur au rôle
- D.** Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Société de transport de l'Outaouais
- E.** Rapport du vérificateur général sur les états financiers de l'Aéroport Exécutif Gatineau-Ottawa
- F.** Rapport du vérificateur général sur les états financiers de la Copropriété Place des Pionniers
- G.** Dispositions de la Loi sur les cités et villes
- H.** Constitution et mandat en vigueur du Comité de vérification de la Ville de Gatineau



Samson Bélair/Deloitte &
Touche, s.e.n.c.r.l.
Comptables agréés
25, rue Laurier
Bureau 400
Gatineau, QC J8X 4C8

Tél: (819) 770 3221
Télec: (819) 770 9662
www.deloitte.ca

Rapport des vérificateurs

À Monsieur le Maire,
Aux membres du Conseil de la
Ville de Gatineau

Conformément aux dispositions de l'article 108.2.1. de la Loi sur les cités et villes, nous avons vérifié le relevé des dépenses relatives au Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2005. La responsabilité de ces informations financières incombe à la direction du Bureau du vérificateur général. Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces informations financières en nous fondant sur notre vérification.

Notre vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les informations financières sont exemptes d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les informations financières. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction, ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des informations financières.

À notre avis, le relevé des dépenses au montant de 399 462 \$ donne, à tous les égards importants, une image fidèle des coûts encourus par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau au cours de l'exercice terminé le 31 décembre 2005 selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

Samson Bélair/Deloitte & Touche s.e.n.c.r.l.

Comptables agréés

Le 17 mars 2006



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE GATINEAU

Loi sur les cités et villes, art. 107.7, par. 1°

Aux membres du Conseil municipal,

J'ai vérifié le bilan de la Ville de Gatineau au 31 décembre 2005 et les états des activités financières, des activités d'investissement, du coût des services municipaux, du surplus accumulé, des réserves financières et des fonds réservés, de l'investissement net dans les éléments d'actif à long terme et de l'évolution de la situation financière de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états incombe à la direction de la Ville de Gatineau. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Gatineau au 31 décembre 2005 ainsi que des résultats de ses opérations et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

Sophie Lachance, CA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Le 24 mars 2006



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LE TAUX GLOBAL DE TAXATION BASÉ SUR LES VALEURS AU RÔLE

Loi sur les cités et villes, art. 107.14, par. 2°

Aux membres du Conseil municipal,

Conformément à l'article 107.14 la *Loi sur les cités et villes*, j'ai procédé à une vérification visant à déterminer si le taux global de taxation de la Ville de Gatineau de l'exercice terminé le 31 décembre 2005 est établi conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale*. La responsabilité du respect de ces exigences légales et réglementaires incombe à la direction de la Ville de Gatineau. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le respect de ces exigences légales et réglementaires en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable quant au respect, par la Ville, des exigences légales et réglementaires mentionnées ci-dessus. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui du respect des exigences légales et réglementaires en cause. Elle comprend également une appréciation du respect général de ces exigences légales et réglementaires ainsi que l'évaluation, le cas échéant, des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction.

À mon avis, le taux global de taxation de la Ville de Gatineau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2005 est établi, à tous les égards importants, conformément aux règlements adoptés en vertu de l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale*.

Sophie Lachance, CA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Le 31 mars 2006



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE L'OUTAOUAIS

Loi sur les cités et villes, art. 107.7, par. 2°

Aux membres du Conseil d'administration
de la Société de transport de l'Outaouais,

J'ai vérifié le bilan de la Société de transport de l'Outaouais au 31 décembre 2005 et les états des activités financières, des activités d'investissement, du coût des services municipaux, du surplus accumulé, des réserves financières et des fonds réservés, de l'investissement net dans les éléments d'actif à long terme et de l'évolution de la situation financière à cette date. La responsabilité de ces états incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport de l'Outaouais au 31 décembre 2005 ainsi que les résultats de ses opérations et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus en comptabilité municipale au Québec.

Sophie Lachance, CA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Le 17 mars 2006



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE L'AÉROPORT EXÉCUTIF GATINEAU-OTTAWA

Loi sur les cités et villes, art. 107.7, par. 2°

Aux membres du Conseil d'administration
de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa,

J'ai vérifié le bilan de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa au 31 décembre 2005 et les états des résultats, de l'évolution des actifs nets et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états incombe à la direction de la société. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

À mon avis, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de l'Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa au 31 décembre 2005 ainsi que les résultats de ses opérations et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Sophie Lachance, CA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Le 10 février 2006



RAPPORT DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA COPROPRIÉTÉ PLACE DES PIONNIERS

Aux copropriétaires de la
Copropriété Place des Pionniers,

J'ai vérifié le bilan de la Copropriété Place des Pionniers au 31 décembre 2005 et les états des résultats, de l'avoir des copropriétaires et des flux de trésorerie de l'exercice terminé à cette date. La responsabilité de ces états financiers incombe à la direction de la copropriété. Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sur ces états financiers en me fondant sur ma vérification.

Ma vérification a été effectuée conformément aux normes de vérification généralement reconnues du Canada. Ces normes exigent que la vérification soit planifiée et exécutée de manière à fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'inexactitudes importantes. La vérification comprend le contrôle par sondages des éléments probants à l'appui des montants et des autres éléments d'information fournis dans les états financiers. Elle comprend également l'évaluation des principes comptables suivis et des estimations importantes faites par la direction ainsi qu'une appréciation de la présentation d'ensemble des états financiers.

La note 2 traite des pratiques suivies par la copropriété à l'égard de l'amortissement de ses immobilisations. On y indique que la copropriété ne comptabilise pas d'amortissement à l'égard de l'immeuble, des agencements et des équipements. À cet égard, les états financiers ne sont pas conformes aux principes comptables généralement reconnus du Canada. La durée de vie utile estimative d'immeubles semblables se situe habituellement entre 30 et 40 ans et les agencements et équipements entre 10 et 15 ans. Si l'on avait calculé l'amortissement sur une durée de vie utile d'environ 35 ans et 12,5 ans pour les agencements et équipements, l'amortissement de l'exercice aurait été de 22 998 \$ (2004, 22 998 \$), le surplus net aurait été inférieur de 22 998 \$ (2004, 22 998 \$), l'amortissement cumulé aurait été supérieur de 22 998\$ (2004, 22 998 \$) et le solde de clôture des actifs nets investis en immobilisations aurait été inférieur de 22 998 \$ (2004, 22 998 \$).

À mon avis, à l'exception des effets de la non-comptabilisation de l'amortissement indiqués au paragraphe précédent, ces états financiers donnent, à tous les égards importants, une image fidèle de la situation financière de la Copropriété Place des Pionniers au 31 décembre 2005 ainsi que des résultats de son exploitation et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date selon les principes comptables généralement reconnus du Canada.

Sophie Lachance, CA
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau
Le 10 avril 2006



Annexe F



© Éditeur officiel du Québec
Ce document n'a pas de valeur officielle.

Dernière version disponible
À jour au 1^{er} juin 2006

L.R.Q., chapitre C-19

LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

EXTRAIT

IV.1. — *Vérificateur général*

Vérificateur général.

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

2001, c. 25, a. 15.

Durée du mandat.

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

2001, c. 25, a. 15.

Inhabilité.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;

2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;

3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Divulcation des intérêts.

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.

Empêchement ou vacance.

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.

Dépenses de fonctionnement.

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.

Montant du crédit.

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

1° 0,17 % dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;

2° 0,16 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;

3° 0,15 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;

4° 0,14 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;

5° 0,13 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;

6° 0,12 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;

7° 0,11 % dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

Réseau d'énergie électrique.

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.

Application des normes.

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.

Personnes morales à vérifier.

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

1° de la municipalité ;

2° de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration.

2001, c. 25, a. 15.

Vérification des affaires et comptes.

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

Politiques et objectifs.

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

Droit.

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

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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

Personne morale subventionnée.

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.

Copie au vérificateur général.

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.

Documents et renseignements.

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



Annexe G

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.

Vérification additionnelle.

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.

Bénéficiaire d'une aide.

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

Documents.

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

Renseignements.

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

2001, c. 25, a. 15.

Régime ou caisse de retraite.

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.

Enquête sur demande.

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.

Rapport annuel.

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

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

Rapport occasionnel.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au conseil un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil avant la remise de son rapport annuel.

2001, c. 25, a. 15.

Rapport sur les états financiers.

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

Contenu.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier au plus tard le 31 mars, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date ;
- 2° le taux global de taxation a été établi conformément au règlement adopté en vertu de l'article 262 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

2001, c. 25, a. 15.

Rapport aux personnes morales.

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

Contenu.



Annexe G

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

2001, c. 25, a. 15.

Non contraignabilité.

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.

Immunité.

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.

Action civile prohibée.

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.

Recours prohibés.

Sauf une question de compétence, aucun recours en vertu de l'article 33 du Code de procédure civile (chapitre C-25) ou recours extraordinaire au sens de ce code 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.

Annulation.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur requête, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15.

Comité de vérification.

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

2001, c. 25, a. 15.

CONSTITUTION DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

1. Est constitué le Comité de vérification de la Ville de Gatineau.
2. Le Comité de vérification est composé de cinq membres soit trois conseillers, le vérificateur général et l'adjointe administrative du vérificateur général.
3. Les trois conseillers, membres du Comité de vérification, sont désignés par résolution du conseil.
4. La durée du mandat des conseillers, membres du Comité de vérification est de trois (3) ans et est établie au moment de leur nomination mais ne peut excéder la date prévue pour l'élection générale qui suit leur nomination.

Sauf lors de l'expiration de son mandat de conseiller, membre du conseil, un conseiller, membre du Comité de vérification, continue d'exercer ses fonctions après le terme du mandat établi lors de la nomination jusqu'à ce que le conseil détermine à nouveau la composition du Comité de vérification.

5. Le vérificateur général conserve son indépendance et sa pleine autonomie dans l'exercice de ses fonctions en application de l'article 107 de la *Loi des cités et villes*.

MANDAT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

6. Le Comité de vérification a pour fonction principale d'agir au nom du conseil dans application de l'article 107 de la *Loi des cités et villes*. À cette fin, le Comité de vérification :
 - 6.1 Prend connaissance du plan et du budget annuel du vérificateur général;
 - 6.2 prend connaissance de l'évaluation annuelle de l'importance relative générale et des risques associés au plan annuel du vérificateur général;
 - 6.3 prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi des cités et villes* et les moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;
 - 6.4 prend connaissance du rapport annuel du vérificateur général avant sa transmission au président du conseil;

- 6.5 prend connaissance du rapport du vérificateur général de sa vérification des états financiers de la municipalité;
- 6.6 prend connaissance du rapport du vérificateur externe sur les activités du vérificateur;
- 6.7 informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil à l'égard de la vérification des comptes et affaires :
 - 6.7.1 De la municipalité;
 - 6.7.2 de toute personne morale dont la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50% des parts ou actions votantes en circulation ou nomme plus de 50% des membres du conseil d'administration;
 - 6.7.3 de toute personne ayant bénéficié d'une subvention annuelle d'au moins 100 000\$ ou d'une assistance, sous forme de prêt ou autrement, accordée par la Ville ou une personne.
- 6.8 formule au nom du conseil des commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la Ville ainsi que des autres organismes ou activités prévus par la *Loi des cités et villes*;
- 6.9 formule au nom du conseil des commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, constatations et recommandations du vérificateur général et les plans d'action de la gestion élaborée pour donner suite aux recommandations formulées dans ce rapport.
7. Le Comité de vérification reçoit au nom du conseil, les rapports de vérifications qui sont déposés par le vérificateur général à moins que le Conseil a demandé de recevoir le rapport directement.
8. Le Comité de vérification prend connaissance du rapport annuel qui lui est transmis par le vérificateur externe sur les activités du vérificateur général.
9. Le conseil prend connaissance des recommandations du Comité avant de désigner un vérificateur externe. Le Comité, doit dans les quarante-cinq (45) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.
10. Le conseil prend connaissance des recommandations du Comité de vérification avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle. Le Comité de vérification doit, dans les quarante-cinq (45) jours (maximum) d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

RÈGLES DE FONCTIONNEMENT DU COMITÉ DE VÉRIFICATION

11. Le quorum du Comité de vérification est de deux conseillers, membres du Comité de vérification.
12. Afin d'éviter que les activités du Comité de vérification puissent avoir pour effet de compromettre le déroulement d'une enquête ou d'un travail de vérification, d'en dévoiler la nature confidentielle ou de constituer une entrave à l'exercice des fonctions du vérificateur général, le Comité de vérification siège à huis clos. Les membres du Comité de vérification sont tenus de respecter le caractère confidentiel de leurs discussions et de leur décision jusqu'à ce que le rapport complété de vérification soit connu par ce Comité. Les rapports complétés du vérificateur général sont accessibles au public lorsque le Comité de vérification en a pris connaissance.
13. Le conseil peut, en tout temps, modifier la composition, des conseillers membres du Comité de vérification.
14. Les réunions du Comité sont convoquées selon les besoins par le vérificateur général ou le président.
15. Le secrétariat du Comité est assumé par l'adjointe administrative du vérificateur général.
16. Le Comité peut adopter des règles de fonctionnement et de régie interne.
17. Au plus tard le 30 septembre de chaque année, le président du Comité doit faire rapport au Conseil des activités du Comité.

RÉMUNÉRATION DES MEMBRES

Le président du Comité et les 2 membres reçoivent un montant de 150,00\$* par présence jusqu'à un maximum de 1 500,00\$* par année.

** juin 2003 à décembre 2005*