

R A P P O R T   A N N U E L   D E   L A  
V É R I F I C A T R I C E   G É N É R A L E

imputabilité  
**ÉQUITÉ**  
gouvernance transparence

environnement  
**RESPECT**  
intégrité

performance  
**ÉCHANGE**  
économie

Nous vous invitons à nous faire part de vos commentaires sur le rapport annuel 2005 par courrier électronique à l'adresse suivante : [verificateur.general@ville.gatineau.qc.ca](mailto:verificateur.general@ville.gatineau.qc.ca)

Vous pouvez également communiquer avec nous par téléphone au (819) 243-2303, par télécopieur au (819) 243-2362, ou par la poste à l'adresse suivante :  
**C.P. 1970, succursale Hull, Gatineau (Québec) J8X 3Y9**

Dans le présent document, le masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Produit par le Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau  
Tous droits réservés – Bureau du vérificateur général de la Ville de Gatineau

**Conception graphique :** Kaboom communication design

**Photos :** Claude Brazeau (p. 3, 12, 13) – Kaboom (p. 4, 6-7) – [www.sxc.hu](http://www.sxc.hu) (p. 5)

Rapport complet disponible au [www.gatineau.ca](http://www.gatineau.ca)





• **SOPHIE LACHANCE**  
*Vérificatrice générale*

## **Mot de la vérificatrice générale**

C'est avec fierté et satisfaction du travail accompli pour vous, citoyens de la Ville de Gatineau, que je termine cette première année. En plus de la réalisation des mandats de vérification, dont les résultats sommaires sont présentés dans ce document, j'ai mis en place et consigné dans des dossiers une approche de planification des projets, un processus de vérification, un plan de communications opérationnelles et stratégiques ainsi qu'un manuel de contrôle de qualité. Tous ces changements reflètent ma volonté d'améliorer de façon continue l'efficacité et l'efficience de nos opérations.

Le présent document est une forme allégée qui vise à diffuser les principales constatations et recommandations aux citoyens de façon économique et efficace. Toutefois, ce sommaire ne saurait se substituer au rapport détaillé. J'invite donc le lecteur à prendre connaissance de son contenu intégral en visitant le site Internet de la Ville de Gatineau à l'adresse suivante : [www.gatineau.ca](http://www.gatineau.ca). Ce dernier présente, de manière détaillée, le fruit des missions de vérification, les suivis des recommandations et expose le point de vue de la direction.

De par la nature même, les vérifications tendent à mettre en évidence les faiblesses des activités municipales. Toutefois, elles ne doivent pas être perçues comme étant 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, c'est la volonté de la municipalité d'effectuer les changements constructifs menant à une meilleure gestion.

Au cours de la dernière année, j'ai apprécié la collaboration et l'appui qui m'ont été témoignés. 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** – ainsi, il sera valorisant de constater que la fonction de vérificateur général jouit d'une grande considération.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau,

  
Sophie Lachance, CA

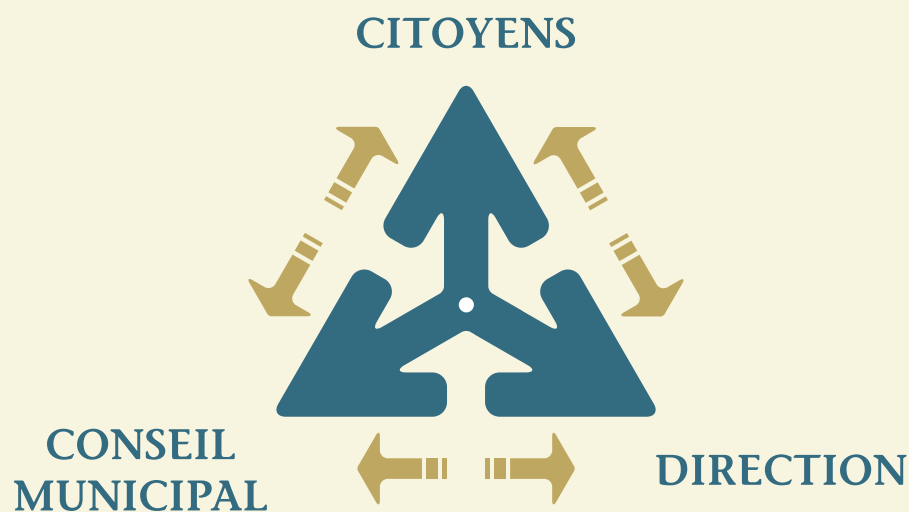
# LA VÉRIFICATION UNE VALEUR AJOUTÉE DURABLE



## Vision et 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 la fonction et de promouvoir sa valeur ajoutée auprès des citoyens et des décideurs.

Le choix de mes projets constitue une activité fondamentale ayant une influence directe sur ce que je peux apporter aux instances municipales. De cette façon, mes activités de vérification et de conseil sont orientées vers les domaines d'interventions prioritaires pour les citoyens, les élus et la direction. C'est ce que j'appelle « **une valeur ajoutée durable** ».



## CONTEXTE

*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 \$. Les villes comparables ayant fait l'objet de notre analyse ont un taux qui oscille entre 2,10 % et 6,44 %. 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.*

*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 révélée contraignante pour les gestionnaires, principalement en raison de l'absence de possibilités de remplacement des employés manquants. Notre vérification a porté sur les dépenses encourues par le Service de sécurité incendie entre le 1<sup>er</sup> septembre 2004 et le 31 octobre 2005.*

## CONSTATATIONS

- 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 un 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<sup>er</sup> 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.

- 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.
- 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 a pour conséquences de :
  - restreindre le nombre d'employés temporaires que la Ville peut embaucher et pénaliser la gestion qui tente d'augmenter le nombre de pompiers;
  - imposer des règles contraignantes quant à l'accès des pompiers « admissibles » à des niveaux supérieurs;
  - forcer 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.

## RECOMMANDATIONS

- **2005-R09** – Adopter les mesures requises lors des négociations de la prochaine convention collective afin de récupérer entièrement et pleinement leur droit de gérance des ressources humaines.
- **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.

## CONCLUSION

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 la convention collective suite aux constatations de notre vérification puisque celles-ci se limitent aux articles du temps supplémentaires.

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





## CONTEXTE

*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.*

## 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.
- Nous avons retracé, lors de notre vérification, des cas de non-conformité mineure à la rémunération des jetons de présence.
- 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.

## 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.

## CONTEXTE

*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 donc 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, ce qui tient souvent compte du respect des intentions.*

*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.*

## Conformité aux lois, règlements et politiques en vigueur

### CONSTATATION

- 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.

### RECOMMANDATION

- **2005-R16** – Établir les taux applicables aux ventes d'immeubles situés dans les parcs d'affaires et de technologies et, par la suite, Développement économique et la Corporation de développement économique de Gatineau (DE-CLD) devraient obtenir l'approbation directement du Conseil municipal tel que prévu dans la politique.



## Gestion financière saine et transparente — Cadre de gestion

### CONSTATATIONS

- 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 dispensés du processus compétitif d'aliénation exigé pour les autres immeubles.
- Les occasions d'affaires signalées par DE-CLD, qui comprennent une composante immobilière, sont soumises au Conseil municipal par le biais du Service d'évaluation et des transactions immobilières (SETI), 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.
- 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.
- 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.
- 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 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 tel que les taxes recouvrées à long terme et la récupération du prix 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.

### RECOMMANDATIONS

- **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 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.
- **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.
- **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** – Éclaircir 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.

## Gestion financière saine et transparente — Processus d'aliénation d'immeubles

### CONSTATATIONS

- 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'appels d'offres publics.

- 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.
- 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.
- 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 similaire. Cette constatation fait suite à des commentaires concernant ce qui advient dans d'autres municipalités du Québec, dont Trois-Rivières à titre d'exemple.
- Normalement, la Ville utilise le prix moyen suggéré par l'évaluateur agréé pour déterminer la valeur marchande d'un terrain (10 \$/m<sup>2</sup>). 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 \$/m<sup>2</sup>). Cette demande de révision fait suite à une contre-expertise fournie par le promoteur immobilier impliqué. 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 supporté par un expert (8,25 \$/m<sup>2</sup>).
- 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 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.
- 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.

## RECOMMANDATIONS

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

## CONCLUSION

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

Nous constatons que la Ville a la possibilité d'améliorer la 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.

## Les heures supplémentaires et compensées au Service de sécurité incendie

### CONTEXTE

*Nous constatons avec joie que le rapport du vérificateur général a permis de mettre en valeur les bonnes pratiques de gestion des heures supplémentaires et compensées dont fait preuve la Ville de Gatineau. Nous accueillons favorablement les résultats de la vérification ayant démontré que les rétributions au chapitre des heures supplémentaires et compensées sont conformes à la convention collective des pompiers, à la politique salariale et au recueil des conditions de travail des cadres.*

### RÉPONSE AUX CONSTATATIONS

- L'autorisation des heures supplémentaires ne se donne que lorsque la situation l'exige. Or, nous estimons que l'absence de quatre chefs aux opérations au Service de sécurité incendie constitue une telle situation. Il était donc raisonnable et justifié de la part des gestionnaires de recommander aux membres du conseil municipal de créer des postes supplémentaires de chefs aux opérations. Ajoutons que ces postes s'élimineront par attrition et qu'à terme, le nombre d'heures supplémentaires requis sera réduit.

### RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS

- **2005-R09** – 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.
- **2005-R10** – Les nombreux moyens de pression exercés par les membres du bureau de direction du syndicat au cours des dernières années, incluant le mot d'ordre de ne pas participer aux examens de qualification pour les postes de pompiers « admissibles » et le refus d'agir à ce titre ont certes contribué à nuire à l'atteinte de notre objectif d'avoir les effectifs compétents requis pour assurer des fonctions supérieures.
- **2005-R11** – Une telle requête ne peut être invoquée qu'en vertu de l'article 39 du Code du travail. La transformation d'un poste syndiqué en poste-cadre exige que l'on démontre que la fonction assumée par le syndiqué comprend des tâches de gestion, de contrôle de planification, 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. Nous préférons orienter nos efforts sur la valorisation du poste de lieutenant, l'enrichissement des tâches et la préparation de la relève.

### CONCLUSION

Nous jugeons ces recommandations inapplicables à l'heure actuelle, et ce, en raison des obligations et contraintes aux termes de la convention collective; des obligations provinciales en vertu du Schéma de couverture de risques incendie applicables à une municipalité de plus de 200 000 habitants; des moyens de pression exercés par l'exécutif syndical; et du climat de travail en général. Cependant, nous en prenons bonne note en vue des négociations de la prochaine convention collective.

## Le traitement de élus municipaux

### CONCLUSION

Le rapport conclut que le traitement des élus est, en tous points, conforme à la réglementation en vigueur et aux politiques internes. Selon nous, c'est la seule conclusion à retenir.

## Les transactions immobilières

### CONTEXTE

*Le rapport annuel du vérificateur général a mis en lumière de bonnes pratiques de gestion des transactions immobilières, dont la politique sur l'aliénation des biens immobiliers, le plan triennal d'immobilisations et la stratégie de réaménagement urbain des zones d'intervention prioritaires. Ces outils, conclut le rapport, 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.*

### RÉPONSES AUX RECOMMANDATIONS

- **2005-R16** – Concernant les taux applicables aux ventes d'immeubles situés dans les parcs d'affaires et de technologies, le conseil municipal a tout récemment donné le mandat à l'Administration de les réévaluer.
- **2005-R17, R18, R19, R20** – Le mandat actuel de la Ville n'étant pas la gestion active des biens immobiliers municipaux, bon nombre des constatations et recommandations sur le cadre de gestion ne sont pas pertinentes. À noter qu'en date du 4 juillet 2006, le conseil municipal a donné à l'Administration municipale la tâche d'analyser la pertinence d'ajouter au mandat du SÉTI la gestion active des biens immobiliers de la Ville. Il incombera au conseil municipal de redéfinir ce mandat et de voter les effectifs supplémentaires nécessaires à son exécution.
- **2005-R21** – Les rôles et responsabilités ont été clairement établis au moment de la nomination du directeur l'automne 2004. Les attentes ont été précisées et bien comprises de part et d'autre. Ceci étant, nous sommes disposés à confirmer par écrit les rôles et responsabilités afin d'éviter toute ambiguïté.
- **2005-R22** – L'élaboration d'indicateurs de performance fait partie des objectifs de gestion pour tous les services municipaux.

- **2005-R23** – Le système d'inventaire proposé est déjà en place. Nous en avons entrepris la réalisation en mai 2005.
- **2005-R26** – Bien que nous soyons d'accord avec la recommandation, nous jugeons que la Ville peut parfois bénéficier d'occasions non sollicitées. Nous devons donc éviter qu'un comité de concertation et la procédure administrative imposée nous fassent rater de telles occasions. Il arrive aussi que le conseil demande à l'Administration de ne pas suivre la procédure ou la politique en place si l'on juge que l'intérêt public sera ainsi mieux servi.
- **2005-R27** – L'acquisition par une tierce partie d'un bien immobilier pressenti pour un remembrement ralentirait, voire empêcherait, la réalisation du remembrement. Cela pourrait aussi entraîner une surenchère des prix du bien en question; ce qui serait contraire aux objectifs de saine gestion des fonds publics que s'est fixée la Ville.
- **2005-R28** – La recommandation de créer un comité indépendant d'évaluation des propositions met en doute les compétences et l'impartialité des employés du service. Ce type de recommandation laisse entendre que seules les personnes de l'extérieur ayant signé une déclaration d'intérêts sont aptes à agir avec indépendance et impartialité.
- **2005-R29** – Si nous préconisons la mise en place d'une telle grille d'évaluation, nous tenons à ce que celle-ci permette au conseil municipal d'exercer son jugement et ne l'oblige pas à retenir l'offre la plus avantageuse d'un point de vue strictement financier.
- **2005-R30** – Les considérations proposées sont déjà utilisées par la Ville. Il est évident que le prix de vente ne peut pas être le seul élément à considérer.

- **2005-R31** – 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 est présent au moment de l'adoption de la résolution peut répondre à toutes les interrogations soulevées par les élus.
- **2005-R32** – 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 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.

## CONCLUSION

Nous considérons regrettable que cette partie du rapport annuel du vérificateur général comporte bon nombre de recommandations qui ne respectent pas la portée et les objectifs de la vérification. Selon nous, ce sont davantage des propositions d'élargissement du mandat du Service de l'évaluation et des transactions immobilières. Selon nous, cela suggère une méconnaissance du mandat actuel du SÉTI et du plan d'aménagement de la Ville.

**LES RÉACTIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE AUX COMMENTAIRES DE LA DIRECTION SONT DISPONIBLES DANS LE RAPPORT DÉTAILLÉ.**



## SUIVI DES RECOMMANDATIONS

Les recommandations du Bureau du vérificateur général visent à modifier de manière positive et durable le fonctionnement de la Ville et des organismes. Le tableau qui suit montre que les gestionnaires ont à cœur l'évolution de leur organisation, puisqu'ils ont donné suite à un grand nombre de recommandations.

	Total 2003	Appliquée	Partiellement appliquée		Non appliquée
			Satisfaisant	Insatisfaisant	
Ville de Gatineau	34	25	6	3	0
Société de Transport de l'Outaouais (STO)	5	2	0	1	2
<b>Total</b>	<b>39</b>	<b>27</b>	<b>6</b>	<b>4</b>	<b>2</b>
	<b>100 %</b>	<b>70 %</b>	<b>15 %</b>	<b>10 %</b>	<b>5 %</b>

Progrès satisfaisant

85 %

Gestes concrets

95 %

## COMITÉ DE VÉRIFICATION

Le comité de vérification est un pilier essentiel de gouvernance. 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.



M. DENIS TASSÉ, *membre*  
M. ANDRÉ LAFRAMBOISE, *président*  
M. AURÈLE DESJARDINS, *membre*  
(De gauche à droite)

MME LUCIE BERGERON, *adjoite administrative*  
MME SOPHIE LACHANCE, CA, *vérificatrice générale*  
M. JEAN-PIERRE GODBOUT, CISA, *conseiller en vérification*  
(De gauche à droite)



Travaux effectués pour l'exercice du 31 décembre 2005

#### VÉRIFICATION DE LA CONFORMITÉ ET OPTIMISATION DES RESSOURCES

Heures supplémentaires et compensées dans l'ensemble de l'organisation  
Heures supplémentaires et compensées au service de sécurité incendie  
Traitement des élus municipaux  
Transactions immobilières

#### VÉRIFICATION FINANCIÈRE

Ville de Gatineau  
Société de Transport de l'Outaouais  
Aéroport exécutif Gatineau Ottawa  
Place des Pionniers d'Aylmer  
Analyse financière des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de la Ville

#### AUTRES TRAVAUX

Comité de vérification  
Construction sans permis

#### SUIVI DES RECOMMANDATIONS DU RAPPORT ANNUEL 2003

Rapport complet disponible au  
[www.gatineau.ca](http://www.gatineau.ca)