

A36M8

A29

A318

1980

QMC

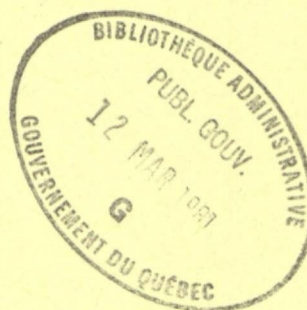
P. gouv.

Gouvernement du Québec

Ministère des Affaires municipales

Commission municipale du Québec

RAPPORT DE LA COMMISSION MUNICIPALE DU QUÉBEC SUR L'ADMINISTRATION DE LA CITÉ DE LACHINE



A36M8
A29
A318
1980
QmC
P. Gours.

I N T R O D U C T I O N



79873



S C H E M A

Introduction

Les services

- le greffe
- la voirie
- la trésorerie
- les achats
- la protection contre les incendies
- les eaux et assainissement
- les loisirs
- la planification et permis

La gérance

- directeur général de la municipalité et directeur des finances
- directeur général adjoint aux finances
- directeur général adjoint aux contrats, achats et personnel

Le conseil

- le conseil en général
- le maire
- les règlements
- les résolutions
- les dossiers litigieux

L'Office municipal d'Habitation

Conclusion

Recommandations

L'enquête sur la cité de Lachine fut décrétée par l'arrêté en conseil numéro 1409-78, en date du 3 mai 1978, qui stipulait:

QU'une demande soit faite à la Commission municipale du Québec de tenir sans délai une enquête sur tout contrat pour l'exécution de travaux y compris des travaux d'entretien et sur tout contrat pour la fourniture de matériel ou de matériau ou pour la fourniture de services ainsi que sur tout contrat de location d'équipement octroyés entre le 1er janvier 1973 et le 1er avril 1978 dont le montant excède 5 000 \$.

Cet arrêté en conseil fut modifié le 20 octobre 1978 par un autre arrêté portant le numéro 3265-78 et il y a lieu de le citer:

ATTENDU QUE par l'arrêté en conseil numéro 1409-78 du 3 mai 1978, le gouvernement

a demandé à la Commission municipale du Québec de faire enquête sur tout contrat pour l'exécution de travaux y compris des travaux d'entretien et sur tout contrat pour la fourniture de matériel ou de matériau ou pour la fourniture de services ainsi que sur tout contrat de location d'équipement octroyés entre le 1er janvier 1973 et le 1er avril 1978 dont le montant excède 5 000 \$;

ATTENDU QU'il est opportun d'élargir ce mandat pour le faire porter sur l'ensemble des aspects de l'administration municipale de la cité de Lachine entre le 1er janvier 1973 et le 1er octobre 1978.

IL EST ORDONNE sur la proposition du ministre des Affaires municipales:

QUE le mandat confié à la Commission municipale du Québec par l'arrêté en conseil 1409-79 du 3 mai 1978 soit modifié pour être

remplacé par la demande de faire enquête sur tous les aspects de l'administration municipale de la cité de Lachine entre le 1er janvier 1973 et le 1er octobre 1978 à l'exclusion de ceux qui se rapportent au service de la police.

Cette enquête s'est déroulée en trois étapes:

- 1o - Enquête à huis clos qui a consisté en un interrogatoire des membres du conseil, d'officiers de la municipalité et d'un nombre important de personnes qui ont eu des relations avec la cité de Lachine;
- 2o - Rencontre avec les officiers de la municipalité et les membres du conseil et réception de mémoires;
- 3o - Enquête publique qui a permis de mettre à jour les éléments pertinents à cette enquête.

Ce travail nous a permis d'identifier les véritables problèmes de la cité de Lachine et nous en ferons mention, en résumé, dans les conclusions. De plus, la Commission a dressé une liste de recommandations qui sera de nature à aider la cité à régler ses problèmes.

La Commission municipale du Québec désire, en premier lieu, remercier les procureurs qui avaient la tâche difficile de présenter les faits, soit Me Jacques Désormeau et Me Jean-Claude Mercure qui se sont acquittés de leur tâche avec compétence et dévouement.

Deux officiers du ministère des Affaires municipales, messieurs Richard Blouin et Jimmy Lemelin, ont travaillé avec ardeur pour analyser la gestion de la cité de Lachine et leur travail nous a permis de scruter à fond le dossier.

La Commission, par un avis public, avait invité toute personne qui désirait comparaître

à cette enquête, à le faire, en adressant sa demande par écrit au secrétaire de la Commission municipale du Québec.

Tous les témoins dans cette commission d'enquête sont des éléments indispensables qui servent à jeter la lumière sur les faits. La Commission les remercie pour leur collaboration.

Certains aspects de l'administration de la cité de Lachine sont présentement devant les tribunaux de juridiction criminelle. La Commission s'est abstenue d'enquêter sur les faits qui sont sub judice.

LES SERVICES

- 1 - Le Greffe
- 2 - La Voirie
- 3 - La Trésorerie
- 4 - Les Achats
- 5 - La Protection contre les incendies
- 6 - Les Eaux et assainissement
- 7 - Les Loisirs
- 8 - La Planification et permis

LE GREFFE

Le greffier de la cité de Lachine, monsieur Paul Rémillard, occupe cette fonction depuis le mois de février 1971. Auparavant, il travaillait comme greffier dans une autre municipalité. Son expérience dans le domaine municipal remonte à 1955.

Au-delà des devoirs qui lui sont dévolus par la loi, monsieur Rémillard assume certains mandats spéciaux. Entre autres, il voit à l'application de la Loi 101. Le fonctionnement de la Cour municipale relève de lui, en permanence.

Le greffier assiste, évidemment, à toutes les séances du conseil et des caucus mais avec l'autorisation du maire, il n'est pas présent aux séances d'information. Le caucus a lieu à onze heures le matin et le greffier y joue le même rôle qu'à une séance régulière du conseil.

Pour l'assister, le greffier a un adjoint qui, en plus de le remplacer en cas d'absence, doit voir à la traduction des documents et assume la surveillance et la distribution du travail au personnel du secrétariat.

La municipalité, également, a un assistant-greffier qui a, comme tâche principale, la garde et la mise à jour du rôle d'évaluation pour fins municipales et scolaires. Cet officier voit également à la compilation de certaines statistiques découlant du rôle d'évaluation. Il doit s'assurer que les citoyens puissent consulter le rôle facilement. Cet adjoint s'occupe aussi des plaintes des citoyens qui veulent s'adresser au bureau de révision.

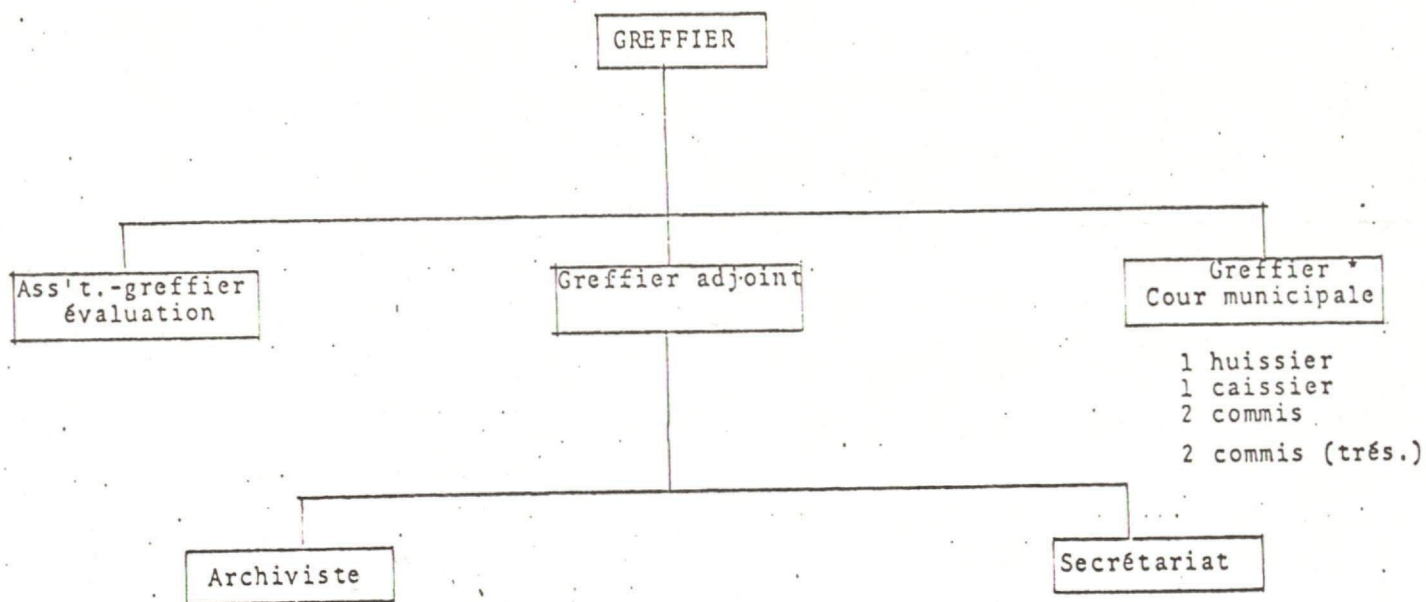
Pour ce qui est du greffier de la Cour municipale, sa fonction tombe sous la juridiction du greffier de la municipalité. Il remplit le rôle qui lui est dévolu par la Loi sur les cités et villes au titre des cours municipales.

La cité de Lachine possède également un archiviste qualifié qui doit gérer des archives importantes dont certaines remontent à 1885. Il doit voir à la gestion des dossiers provenant des divers services ainsi qu'à la classification de ces documents.

Le conseil de ville a relocalisé les archives dans une voûte moderne, munie d'un équipement de bonne qualité.

Le travail du greffe et des services qui en relèvent a donné satisfaction au conseil municipal et la Commission y reconnaît beaucoup d'efficacité. Il y a une ombre au tableau, cependant. Au cours de cette enquête, un conseiller de la cité de Lachine a déclaré avoir reçu, pour fins électorales, une somme d'environ 5 000 \$ qu'il a distribués à des collègues. Nous élaborerons sur ce point plus tard. Toutefois, un témoin, monsieur Victor Timbro, a déclaré qu'il a remis une somme de 500 \$ au greffier de la cité, ce qui fut fortement nié par le greffier.

Les conseillers à qui on prétend avoir versé de l'argent pour cette campagne électorale nient également avoir reçu quoi que ce soit. La Commission est d'avis que les preuves recueillies ne sont pas concluantes et qu'elles ne permettent pas de recommander que des procédures soient intentées par le Procureur général. Toutefois, une copie des notes sténographiques sur le sujet lui sera remise pour examen.



*1 secrétaire

2 secrétaires

Budget '79
2 commis add.

*L'archiviste et l'assistant-greffier évaluation se partagent (80-20%) les services de la secrétaire

*La responsabilité d'opérations de caisse incombe au D.G.Adj.trés.

LE DEPARTEMENT DE LA VOIRIE

Le département de la voirie a été fusionné au cours de la présente enquête avec celui de l'eau et l'assainissement pour former le département des travaux publics. Nous ferons nos commentaires sur les départements tels qu'ils se trouvaient à la date du 1er octobre 1978.

Durant cette période, le service de la voirie était sous la juridiction de monsieur Pellegrino. Il comptait le plus d'employés, soit cent trente et un (131) cols bleus en plus d'un personnel de cadres et quelques secrétaires. Ces cols bleus se répartissaient de la façon suivante:

- Dans la voirie proprement dite:

Voirie	- 4 électriciens
	- 2 aides-électriciens
	- 4 menuisiers
	- 1 peintre
	- 76 journaliers/chauffeurs
	- 36 gardiens etc... pour dépt. des loisirs
Garage	- 8 mécaniciens
Total	131 hommes

Les principales responsabilités du
département de la voirie étaient les suivantes:

- a) L'entretien de soixante et onze milles de rues, dont soixante-huit ont aussi des trottoirs. En été, les travaux consistaient à la réparation de l'asphalte, la réfection des trottoirs, la coupe du gazon, l'émondage des arbres, le tracé des lignes de circulation; pendant l'hiver, c'est le déblaiement de la neige, l'épandage du sel et du sable;
- b) L'entretien des installations électriques:
 - l'éclairage des rues
 - les feux de circulation
 - les systèmes d'alarme des bâtiments publics
 - le filage électrique des bâtiments publics
 - les réparations des installations électriques aux usines de filtration et à la station de pompage pour les égouts;
- c) L'entretien des bâtiments: Les menuisiers, les peintres, les électriciens etc.... se trouvent dans la section de la voirie; le département fonctionne comme un département de service pour les autres départements notamment pour le service de la planification et le service des loisirs;
- d) L'entretien des parcs et des espaces verts:
 - le storage, le remplacement et la réparation d'équipement récréatif (balançoires, carrousels, etc....)
 - la coupe du gazon
 - l'émondage des arbres
 - l'entretien des patinoires (13)
 - la garde des parcs
 - les réparations aux chalets et aux piscines
 - les constructions d'ordre mineur;

- e) Le garage - c'est l'atelier de réparation pour tout l'équipement de la cité. Les huit mécaniciens entretiennent plus de cent dix unités imposantes d'équipement, y compris des camions à incendie, des bédriers mécaniques, des camions, des chasse-neige, des rétrochargeurs ainsi que plusieurs item mineurs comme tondeuses, scies, etc...

Suivant un témoin, ce service était camouflé par un nuage épais ou l'anarchie, la complaisance, le favoritisme et l'inefficacité régnaient. La mauvaise administration que l'on rencontrait dans ce service datait de plusieurs années. Elle prenait naissance souvent avec l'entrée du personnel, car dès l'embauche apparaissait un patronage politique intolérable et, alors, on se souciait peu des critères de qualités pour le choix du candidat. Avec un aussi mauvais départ, on pouvait s'attendre au résultat que l'on voyait. Un surplus de personnel, un manque évident de chefs, une inefficacité érigée en système, une absence de dynamisme et un laisser-aller qui, loin de représenter une économie, au contraire, gonflaient les budgets de la municipalité sans que l'on puisse mesurer l'ampleur des dépenses.

Notre analyse du département de la voirie se dirige sur deux secteurs principaux:

- 1) Entretien des rues, parcs, espaces verts et bâtiments;
- 2) Le garage municipal.

Le début de notre enquête a vu la mise à pied du chef de ce département, monsieur A. Pellegrino. Comme conséquence de procédures devant les tribunaux de juridiction criminelle, monsieur Pellegrino n'est plus à l'emploi de la cité de Lachine. Il n'y a donc pas lieu de nous attarder sur les faits et gestes administratifs que l'on pourrait reprocher à monsieur Pellegrino. L'important est plutôt de voir les lacunes inhérentes au système lui-même, de manière à ce que des correctifs puissent être apportés.

Les problèmes dans ce département remontaient à plusieurs années en arrière. Cette ville qui s'était donné d'excellents équipements à l'origine en avait négligé l'entretien. Monsieur le maire Descary

voyait clairement la situation en disant que la ville se détériorait depuis les vingt dernières années et qu'elle avait vécu sur un air d'aller.

"Du point de vue entretien, c'était l'abandon depuis longtemps. Par exemple, tous les édifices municipaux s'en allaient en décrépitude. Il y a même tout un quartier qui était en train de mourir de vieillesse parce qu'en même temps on laissait mourir le canal, en face".

Les efforts du conseil pour remédier à cette situation n'avaient pas donné les résultats espérés. Les parcs de la cité de Lachine, pourtant si intéressants, étaient dans un état lamentable. Il en était de même de l'aréna et des édifices municipaux comme l'hôtel de ville et les ateliers municipaux. Ainsi, par exemple, le maire avait une attitude très dure et très réaliste pour qualifier la tenue des ateliers municipaux. A une question concernant l'état de ces locaux, il a répondu carrément et franchement: "Ce sont des écuries".

Ce laisser-aller est visible aussi dans les locaux abritant certains services du réseau d'aqueduc et d'égouts, dans le réseau lui-même, dans les rues et les trottoirs. Il est évident que d'énormes travaux de rénovation urbaine devront être envisagés à court et moyen termes.

Le maire, interrogé par la Commission municipale, a déclaré que la première priorité pour remettre la ville sur pied était la rénovation urbaine, disant que les citoyens, dans leur habitation et leur milieu de vie, devaient passer avant tous les édifices et les parcs. Nous croyons qu'il a raison. Nous ne pouvons reprocher à la ville d'établir une planification pour la rénovation urbaine, mais cela doit aussi comprendre les remèdes à apporter aux importantes lacunes qui existent dans les services municipaux.

Sous monsieur Pellegrino, à la voirie, il apparaîtrait nettement qu'il n'y avait aucune planification valable pour l'entretien des biens de la ville. Il n'y avait non plus aucune méthode pour prévoir l'entretien des immeubles, trottoirs, rues et parcs.

Un exemple frappant du manque de planification se reflète par le type de réparations annuelles que l'on effectuait aux rues et trottoirs. Ainsi, on déterminait dans l'annexe des règlements des travaux précis sur des rues. L'expérience démontre qu'à peine 10% des travaux prévus à cette annexe était réalisé. Ces sommes étaient dépensées ailleurs, au gré du chef de service ou des conseillers. Il est bien évident qu'il est difficile de prévoir les travaux qui devront être effectués à cause de la rigueur de l'hiver. La municipalité devra donc avoir une marge de manoeuvres pour prévoir le coût de telles réparations. Mais lorsque la très grande majorité de travaux décrétés à l'annexe du règlement ne sont pas réalisés à l'endroit prévu, nous avons un doute plus que sérieux sur la valeur des décisions du chef de service. Il en résulte qu'un tel système se prêtait à l'éclosion d'interprétation particulière et de pressions. Tout cela allait à l'encontre de la décision du conseil qui s'était manifestée par le truchement des résolutions et règlements.

Que dire de la façon de procéder du contremaître qui se promène dans les rues et qui indique les parties de trottoirs à remplacer par des traits de crayon rouge tracés directement sur ces parties! Il est évident que lorsque la machinerie levait ces trottoirs, les marques étaient emportées.

Il est donc facile de conclure aux abus auxquels un tel procédé a laissé cours. On a vraisemblablement exécuté beaucoup plus de travaux que prévus à l'origine.

Il faut voir les méthodes empiriques et ridicules qu'utilisait l'ingénieur de la ville pour vérifier la qualité et la quantité des agrégats déposés dans les formes: Pour mesurer l'épaisseur du ciment, il plongeait la main et on prenait une photo.

Quant aux tests de granulométrie, c'est le fournisseur lui-même qui en assurait l'exécution et en communiquait les résultats par téléphone.

Souvent les faits et gestes du directeur du service de la voirie plaçaient le conseil devant un fait accompli et l'obligeaient à faire des travaux. Ainsi, par exemple, on a fait du découpage dans la rue Broadway sur une distance d'environ un (1) mille sans autorisation et, par conséquent, sans les ressources monétaires nécessaires à l'exécution des travaux.

Le service de la voirie était celui qui utilisait la plus grande part des achats de la ville. L'utilisation et la surveillance de ces biens étaient douteuses.

L'absence d'inventaire perpétuel et d'un magasinier ouvrait évidemment la porte à toutes sortes d'abus dans la distribution des matériaux, de la machinerie et des outils. Le seul contrôle à caractère administratif était la constatation que l'on faisait une fois par année au moyen d'une liste pratique des biens qui restaient en possession de la ville, ce qui constituait une sorte d'inventaire après usage.

Voici ce que dit sur ce sujet le chef
de service:

Q Quel contrôle aviez-vous sur l'identité de la personne, sur la destination et sur le fait que rendu à destination, ce qui avait été pris au garage arrivait bien à destination, comment pouviez-vous contrôler ça?

R Je ne peux pas vous répondre catégoriquement avec une réponse oui et non.

Q Pas plus que vous pouviez contrôler la réception de marchandises parce qu'encore là, vous n'aviez pas de système non plus?

R La marchandise, la voir personnellement, non, ce serait mentir de dire: "J'ai tout vu". Ce serait faux.

Q Parce que vous admettez qu'il n'y a aucun contrôle à la cour, on entre et on sort comme on veut?

R C'est pas mal exact, ça.

Q Il y a un autre camion qui arrive, qui ramasse le Plywood et qui s'en va avec sans signer aucun document.

Concernant les outils du Service de la voirie, un journalier chauffeur, monsieur Ménard, a témoigné à l'effet qu'il n'y avait aucune vérification sur les entrées et sorties.

Voici un extrait du témoignage:

Q On va exclure les choses que vous pouviez donner à cause de votre situation physique dans les bureaux, mais je parle d'autres choses qui sont sur les terrains des ateliers municipaux. N'est-il pas exact que vous n'aviez aucun contrôle sur les entrées et les sorties de marchandise en dehors de celles que vous pouviez distribuer vous-même?

R Exact.

Q N'est-il pas vrai que vous n'aviez aucun registre et aucune entrée écrite à faire pour les entrées et les sorties?

R Exact.

Q N'est-il pas vrai que vous n'aviez pas à identifier les personnes qui entraient? Ni qui sortaient? Ni les heures de leur entrée et de leur sortie?

R C'est ça.

Le manque de coordination et de planification était tel que la municipalité se retrouvait devant des désastres; ainsi, par exemple, une flotte complète de trente-deux (32) camions a été condamnée par le ministère des Transports en quelques mois et la municipalité a dû renouveler l'ensemble de ce type d'équipement sans pouvoir faire une rotation appropriée. De plus, on ne tenait pas suffisamment compte des besoins de la municipalité quand il s'agissait d'acheter ou de louer un équipement. Ainsi, on a loué un fardier de la compagnie Catalogna & Frères pendant plus d'un an et demi et le coût de la location fut presque aussi élevé qu'un achat. Dans ce cas, le directeur des services ne s'est pas préoccupé du coût et ce sont les membres du conseil qui se sont occupés d'en acheter un neuf.

Certains types d'équipement ont été achetés et n'ont pas trouvé d'utilisation. Par exemple, une lourde pièce de fer posée à l'arrière des tracteurs pour éventrer le sol gelé n'a jamais servi et rouille derrière les ateliers municipaux.

Cette mauvaise organisation se retrouvait également au niveau des fonctions. Il n'y avait aucune définition adéquate des tâches et l'ouvrage exécuté ne correspondait pas à la nomination faite par le conseil.

Ainsi, monsieur Schmidt, surintendant des travaux à l'époque, a passé quelques années à voir à la surveillance et à l'entretien des patinoires. Suivant son propre témoignage, c'était plus la fonction d'un contremaître que celle d'un surintendant.

Lorsqu'il est entré à l'emploi de la municipalité, on n'a aucunement défini sa tâche et on ne lui a pas dit quoi faire. Il n'exerçait aucune autorité sur les contremaîtres et, bien plus, parmi ces derniers on en trouvait un mieux rémunéré que lui. Ceci constituait une brisure dans la ligne d'autorité; donc pas de direction véritable. Le même surintendant des travaux publics, l'été, agissait comme chef d'équipe sous son titre de surintendant mais sans contrôle véritable sur les autres.

Cette ambiguïté dans les fonctions pouvait aussi être attribuable à une absence de clarté dans le règlement qui autorisait les travaux; qu'il suffise de donner, comme illustration, les paroles de monsieur Pellegrino concernant les travaux de la Place de l'Eglise:

R Non parce que la chicane a pris bien d'aplomb. Le maire a été à une convention, dans l'Ouest, avec une directive: "Pellegrino, je veux que tu procèdes. S'il y a un changement, téléphone-moi parce que je veux que quand on fera la fête du Tricentenaire, tout soit en ordre". C'était impératif que cela commence.

Monsieur Baxter est venu me voir: "Qu'est-ce que tu fais là-dedans? J'ai dit: "Je suis les directives du maire". Il a dit: "Tu ne le feras pas". J'ai dit: "Je regrette, le maire m'a donné une directive, c'est pas toi, comme membre du Conseil, qui peux me dire quoi

faire, à moins que tu sois pro-maire, mais tu ne l'es pas. Si tu as une directive par écrit du pro-maire..." Il a dit: "Tu vas attendre". Monsieur Baxter, "visit number one", monsieur Baxter.

Monsieur Bourgeois, "visit number two": "Monsieur Pellegrino, je te demanderais de ne pas engager la Ville". J'ai dit: "Monsieur Bourgeois, je ne peux pas faire ça". Il a dit: "Tu vas entendre parler de moi".

LE GARAGE MUNICIPAL

Nous voyons clairement au garage municipal jusqu'à quel point il y avait un laisser-aller et de la négligence dans l'important département de la voirie.

Durant la première moitié de la période couverte par notre enquête, il n'y a pas eu de contremaître dans ce service. Il était dirigé par un chef d'équipe, monsieur Leroux. Bien qu'excellent mécanicien, il n'avait pas l'appui de ses supérieurs immédiats. Il n'a pu corriger la situation désastreuse qui prévalait dans ce service. A la suite d'une grève, le conseil a voulu remédier à cette situation et on a organisé un concours pour le moins douteux et l'on a engagé monsieur Réal Riopel pour devenir contremaître du garage.

Dès son entrée en fonction, il devait prendre charge de tout l'équipement, tant en ce qui a trait à la réparation qu'à la prévention. En

réalité, au dire même du témoin Riopel, il était un contremaître sans pouvoir. Il ne faisait qu'exécuter les ordres stricts de ses patrons, messieurs Schmidt et Pellegrino.

Dès son arrivée, réalisant le pitoyable état des lieux, il a demandé un ménage complet parce que, dit-il, ce n'était "pas rentable là-dedans, c'était trop sale". Il n'y avait pas de magasin et les pièces traînaient dans une cage à poules, sans ordre ou éparpillées sur le plancher à l'étage supérieur quand elles n'étaient pas entassées. Là non plus il n'y avait aucun magasinier; il n'existait même aucun cardex pour les pièces. Souvent il revenait à la charge pour réclamer les services d'un magasinier, mais sans résultat.

Aucun contrôle n'était exercé sur l'emploi du temps du personnel ou l'utilisation des pièces.

Notons un manque de vérification vis-à-vis les gens qui venaient de l'extérieur. On pouvait pénétrer dans les ateliers comme dans un moulin, en tout temps.

Voici ce que disait à ce sujet monsieur

Bouchard:

Q Voulez-vous expliquer le fonctionnement de sécurité qui existe, aux ateliers municipaux, au niveau de la période nocturne? Est-ce qu'il y a un gardien? Est-ce qu'il y a des sorties et des entrées de matériel?

R Il n'y a pas de gardien, pas de contrôle.

Q Est-ce que les barrières sont ouvertes?

R Oui les barrières sont ouvertes.

Q Est-ce que c'est bien éclairé?

R Le garage?

Q Le garage et toute l'étendue des ateliers?

R C'est bien éclairé mais c'est une façon de parler. Vous avez visité ça.

Q Est-ce qu'il y a un gardien?

R Oui, à l'office, en bas.

Q Est-ce qu'il contrôle, à la clôture, les entrées d'hommes ou de véhicules?

R Non.

Q Est-ce que ça va à un point tel que n'importe qui, à peu près, pourrait entrer sur les terrains, le soir?

R Oui.

Q Et se rendre même au garage pour sortir du matériel?

R Oui, c'est possible.

Q Avec le genre de contrôle, vous dites que c'est possible?

R Oui.

N'importe qui pouvait entrer dans le garage le soir et se servir. Il y avait des clefs qui traînaient partout.

Le type de réparation qu'on effectuait sur les véhicules laissait à désirer. La ville possédait un nombre important de vieux camions dont la valeur était douteuse; ils ne rencontraient plus les normes du ministère des Transports du Québec. Le contremaître Riopel a fait des représentations à l'effet que ce n'était qu'un paquet de ferraille et qu'il

n'était pas avantageux de les réparer. La réponse de ses supérieurs immédiats fut: "Tiens-là aller". A titre d'exemple, on a dépensé jusqu'à 1 200 \$ pour réparer la suspension avant d'un camion qu'on a revendu 250 \$ trois mois après.

Le système d'achat, au garage, n'était certes pas adéquat. Le fait de n'avoir que peu de marchandise en inventaire et d'avoir un service d'achat dont la procédure était longue et inefficace retardait la productivité.

La plus simple commande pourtant facile à obtenir fait l'objet d'une attente de plusieurs jours. Ainsi, on a déjà immobilisé un camion durant trois semaines à l'intérieur du garage parce qu'il manquait une pièce de 2,95 \$ qui, nous a-t-on révélé, pouvait être obtenue sans la moindre difficulté en vingt minutes. Une telle négligence se répète souvent.

Non seulement il n'existait pas d'inventaire au garage mais encore, n'y avait-il aucune

formule ni aucun système pour tenir compte de la garde, de l'utilisation des pièces et du temps des hommes. Monsieur Riopel prétend qu'il n'a jamais réussi à implanter aucun système que ce soit dans son service. Comme résultat, il est facile de conclure qu'un pareil manque de contrôle a mené à des abus et des pertes importantes pour la ville.

Voici ce que dit, à ce sujet, monsieur Riopel:

- " Q Monsieur Riopel, d'après vous, par employé, pendant la période que vous avez été là, combien se sort-il de stock du garage, en valeur, sans nommer personne?
- R C'est bien dur à dire, le chiffre monétaire, mais il se sort du stock, c'est épouvantable!
- Q Vous dites qu'il se sort du stock c'est épouvantable; voulez-vous décrire le caractère épouvantable de votre pensée? Il se sort quoi, principalement?

R Il n'y a pas encore tellement longtemps,
"starters", alternateurs, pointes, bougies,
lumières; il y a même des petites "drills"
à main complètes.

Q Ensuite?

R Ensuite il y a eu une infinité de choses,
tabarnouche, c'est incalculable!

Q Une infinité de choses incalculables?

R Oui. "

Certains devis ont entraîné des extravagances farfelues comme l'achat de dix-huit camions neufs pour lesquels on a commandé soixante-douze pneus qui ne pouvaient servir qu'à l'avant; on en a pour quatre ans et davantage. Aucune explication raisonnable n'a été fournie sur cette réquisition préparée par monsieur Pellegrino. Ce n'est pas tout: on a même commandé des chaînes simples alors qu'on a des roues doubles et, ces chaînes n'ont jamais été utilisées et ne le seront jamais. On n'en avait d'ailleurs aucunement besoin.

On a aussi acheté un fendeur (ripper); instrument qui n'a jamais servi et qui dort dans la cour municipale. Cet instrument vaut plusieurs milliers de dollars et on ne l'utilise pas et on n'a pas l'intention de l'utiliser.

En ce qui a trait à la préparation de cahiers de charges ou de devis, soit pour l'acquisition de véhicules ou d'équipement de garage, jamais le contremaître n'était consulté. Pendant que l'on se procurait de l'équipement inutile, on devait se priver de l'indispensable comme un tour et une presse. Le contremaître a dû se battre pendant deux ans pour obtenir une machine à vapeur nécessaire à l'entretien de l'outillage mécanique de la ville.

Ces facteurs négatifs contribuaient à détériorer la réputation du service d'entretien. Le chef du service des incendies exigeait qu'un de ses employés se tienne à proximité de ses équipements quand ils entraient au garage.

Monsieur Germain nous relate le cas d'un appareil qui a montré de sérieux problèmes sur les lieux de l'incendie. Il a constaté que les fils du moteur étaient placés près du collecteur d'échappement (manifold) et avaient brûlé. Le camion tomba en panne dans un moment stratégique.

Pour ce qui est de l'espace qui sert au rangement de la marchandise, la ville utilise plus de 25 000 p.c. de plancher, ce qui est beaucoup plus considérable qu'ailleurs. Dans d'autres villes dont la population est trois fois plus élevée, on arrive à ranger adéquatement les matériaux, pièces et outils dans des superficies plus restreintes.

Parce qu'il manquait certains petits morceaux et qu'on ne voulait pas en acheter, on a exigé des réparations qui pouvaient être dangereuses pour la vie des conducteurs et ces retards dans la réparation ont parfois imposé à la municipalité l'obligation de louer des appareils pour faire de l'excavation.

La tolérance était telle dans ce service que lorsqu'un entrepreneur qui avait un contrat de déneigement avec la ville jugeait que les rues étaient trop glacées et qu'il pouvait endommager son équipement ne se gênait pas pour demander l'équipement de la ville en disant carrément qu'il ne voulait pas briser son propre équipement sur la glace.

Dans la même veine, un autre contracteur, monsieur Montplaisir, qui devait fournir son équipement pour poser des clôtures autour des parcs se servait plutôt des compresseurs de la ville diminuant par le fait même son coût vis-à-vis des autres soumissionnaires.

Quand on achetait de l'équipement pour le garage, on ne vérifiait même pas si la marchandise livrée correspondait au devis. A titre d'exemple, lorsque la municipalité a acheté les vingt-sept camions dont on a parlé plus haut, ce n'est qu'un an

plus tard, voire après le début de cette enquête, que l'on a entrepris une vérification des équipements achetés et on a alors constaté qu'il y avait des différences notables entre le devis et la marchandise livrée. On peut alors se poser une question sur l'observance des devis lors de l'achat.

Le directeur du service et le gérant étaient-ils pleinement au courant de ce qui se passait dans ce service?

Voici sur ce sujet un extrait du témoignage de monsieur Pellegrino:

" Q Monsieur Pellegrino, vous répondiez toujours, évidemment, à votre patron immédiat, monsieur Beauchamp, des opérations des ateliers et du garage, c'était votre responsabilité à vous, vous répondiez à quelqu'un?

R C'est exact.

Q De façon à ce que monsieur Beauchamp, comme gérant de la ville ou le conseil, puissent prendre des décisions en toute connaissance de cause vis-à-vis le garage et les ateliers s'il y avait lieu?

R Oui, c'est exact, c'est l'image, ça."

Monsieur Pellegrino prétend que c'était à la connaissance du gérant et même du conseil qu'il n'y avait pas d'inventaire perpétuel à la cité de Lachine.

Cependant, il appert de certains témoignages que le conseil, dans son ensemble, n'était pas suffisamment tenu au courant de l'état des lieux, de l'absence des inventaires et de la situation qui prévalait dans ce service.

LE TRESORERIE

Le service de la trésorerie de la cité de Lachine laisse voir certaines particularités. Son chef porte le titre de directeur des finances.

Une disposition de la charte lui confère les pouvoirs de gérant.

En vertu d'une décision du conseil, il occupe aussi la fonction de trésorier.

Son adjoint à ce poste a le titre de "directeur général adjoint" et "de facto", il dirige le service.

Son rôle est décrit dans la loi et on a greffé les achats à ce service. On a même inclus dans son budget les postes de téléphonistes, de préposé à l'information, d'imprimeur, de secrétaire du maire et de messenger de la cité.

La trésorerie, en définitive, regroupe six sections: La comptabilité, la paie, les impositions, les encaissements, la perception et l'informatique.

La Commission est consciente que la cité de Lachine est une municipalité en excellente posture financière et que la trésorerie joue adéquatement le rôle qui lui est dévolu. Toutefois, on décèle une faiblesse à la section des achats qui relève cependant d'un autre adjoint au directeur général. Nous allons consacrer un chapitre à cette section et l'analyserons en détail.

Mentionnons qu'au cours de la période couverte par notre enquête, l'administration en a profité pour implanter le service de l'informatique. Ce service permet de préparer le traitement des données, la paie des employés municipaux, le contrôle budgétaire, le recensement municipal, la liste électorale, le rôle de perception et tous les divers gestes comptables qui comportent les éléments principaux de la comptabilité municipale.

Le conseil peut maintenant connaître rapidement les soldes disponibles des postes budgétaires et cela devient un outil indispensable pour le bon fonctionnement de la municipalité.

Conformément aux directives du ministère des Affaires municipales, la municipalité a dressé le budget triennal.

Sur le plan physique, dans le but d'une plus grande efficacité, on a entièrement réaménagé les bureaux de la trésorerie.

Puisque les rôles du directeur général adjoint à la trésorerie sont ceux prescrits par la Loi sur les cités et villes et qu'ils sont amplement décrits à cette loi, il n'y a pas lieu de revenir sur les tâches particulières de cet officier. Il faudrait cependant voir comment se répartissent les tâches à l'intérieur du service.

SECTION DE LA COMPTABILITE

Sous la direction d'un chef-comptable, cette section oeuvre à la préparation des états financiers, du budget, des statistiques, de comptes divers, puis administre les règlements d'emprunt. Elle voit aussi à concilier les comptes de banque, à dresser les comptes mensuels et s'occupe de l'émission des chèques. Elle voit à la paie des employés.

SECTION DE L'IMPOSITION

Le groupe prépare les rôles de perception et s'occupe de l'envoi des comptes de taxes. Il s'occupe également de tenir à jour les divers rôles de perception face aux mutations et changements à l'évaluation.

SECTION DES ENCAISSEMENTS

La section des encaissements a comme tâche principale la perception et l'enregistrement

des diverses recettes de la municipalité sous divers titres.

SECTION DE LA PERCEPTION

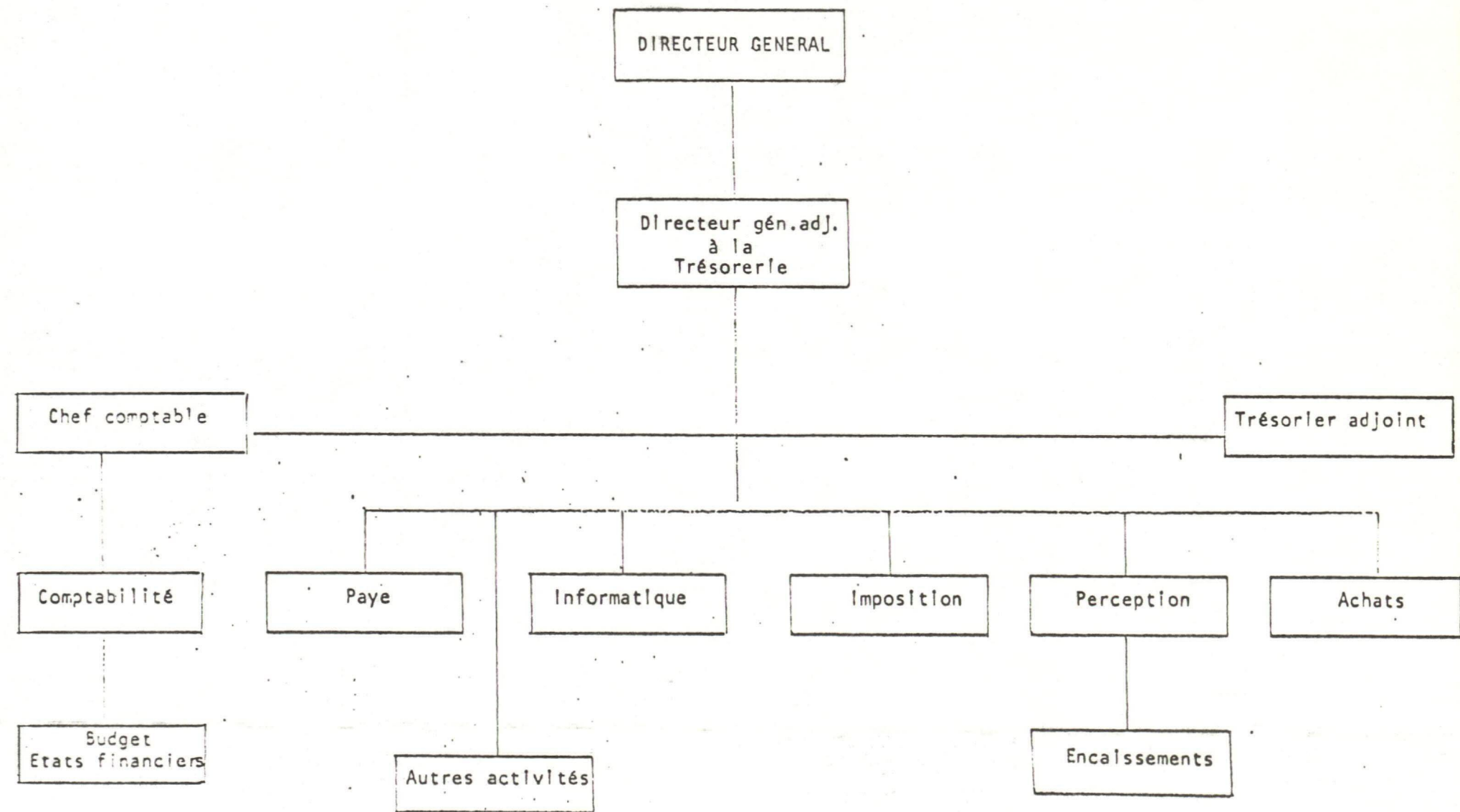
Cette section s'occupe des comptes de taxes en souffrance.

SECTION DE L'INFORMATIQUE

C'est un service auxiliaire de première importance dans tout le mécanisme compliqué de la trésorerie.

SECTION DES ACHATS

Les achats relèvent en partie de la trésorerie et en partie du directeur général adjoint; nous y reviendrons sous un titre distinct.



LES ACHATS

Il n'y a pas de service d'achats proprement dit. Il y a un acheteur et un acheteur adjoint; ces personnes travaillent sous la direction d'un directeur général adjoint de la cité, monsieur Gosselin, et pour certains éléments de leur travail, ils collaborent avec le directeur général adjoint aux finances.

Les acheteurs procurent pour plus de huit millions (8 000 000 \$) de biens à la cité de Lachine.

Comme mécanisme normal, le chef de service qui émet une réquisition la transmet aux acheteurs qui doivent avoir l'approbation de la "gérance" (le gérant ou son adjoint).

En principe, dans tous les achats qui ne découlaient pas de soumissions publiques, les

acheteurs devaient demander des prix à au moins trois fournisseurs.

Il arrivait souvent que la réquisition était présentée alors que la marchandise avait été livrée , voire même que les travaux étaient exécutés. A certaines périodes, plus de 40% des marchandises étaient achetées sans passer par le concours des acheteurs.

Dans ces cas, suivant l'expression de monsieur Brisson, on a signé un contrat qui n'avait pas été négocié et l'on achetait sans savoir s'il y avait déjà des biens de cette nature à la cité de Lachine ou si on en avait besoin.

Voici comment monsieur Brisson qualifiait l'inventaire et ce qu'il dit sur la surveillance des inventaires:

R On a un inventaire aux livres, une fois par année, mais il n'y a aucun suivi. Comme j'ai déjà dit, le système qu'on a actuellement est purement psychologique.

Q Voulez-vous élaborer là-dessus?

R C'est un contrôle des stocks qui sortent et on n'a aucune manipulation par après. Il est tout simplement classé.

Q Vous avez été à même de vérifier ça?

R Exactement, c'est moi qui le fais.

Le service des achats n'effectue aucun contrôle pour savoir si la marchandise réquisitionnée était livrée.

Q Ce qui veut dire que vous n'avez aucun contrôle sur la réception de la marchandise?

R Non.

Q La seule référence, c'est la signature du chef de Service?

R Oui.

M. PAQUET:

Q Ca voudrait dire que vous pourriez ne jamais avoir reçu la marchandise et vous payez pareil?

R Oui, si l'hypothèse est confirmée.

ME DESORMEAU:

Q Le système permettrait une telle hypothèse?

R Oui.

Les réquisitions produites lorsque les travaux étaient exécutés et les bons de livraisons signés plaçaient le service des achats devant un fait accompli et l'obligeaient à étamper une recommandation de paiement.

Il arrivait également que sur certaines factures l'on mentionnait "pas de substitution". Cette façon de procéder, pourtant bien courante, avait très souvent pour effet de déterminer à l'avance le choix du fournisseur. C'était un moyen direct de favoriser un fournisseur.

Entre autres anomalies, la Commission a constaté que le service des achats achetait et voyait au paiement, ce qui indique qu'il n'existait aucun contrôle sur ce plan. Cela représentait une situation anormale.

Quand les réquisitions ne venaient pas des acheteurs ou que la demande était tellement spécifique, on pouvait certainement se demander si certains fonctionnaires n'exerçaient pas un patronage inadmissible.

La Commission municipale est d'avis que l'acheteur adjoint, dont le témoignage nous a permis d'établir la compétence, doit recevoir la chance de réorganiser le service. Ses capacités ne font aucun doute et il pourrait mener à bonne fin cette réorganisation. En effet, monsieur Brisson suit des cours de l'université depuis six ans dans le but d'obtenir un baccalauréat dans l'administration des affaires et il est membre de la Corporation des officiers d'administration et membre de la Corporation canadienne de gestion des achats. Il connaît les lacunes existant dans le système de la cité de Lachine et il a des propositions intéressantes quant au développement des contrôles et de l'administration de cette branche importante de l'activité municipale.

LE SERVICE DES INCENDIES

Le service des incendies de Lachine est bien structuré et efficace; il dispose d'équipements et d'immeubles modernes.

La tâche de chacun des officiers de ce service est adéquatement définie et nous avons en notre possession un document qui date de novembre 1978 spécifiant la tâche de chacun: pour le directeur, on précise le travail d'organisation, de surveillance qu'il a à jouer et on trouve même la délégation de pouvoirs. Il y a aussi une description suffisante des tâches de l'adjoint et du chef instructeur. Les pouvoirs des capitaines et lieutenants sont déterminés. La municipalité a engagé un directeur en prévention qui oeuvre sous la gouverne du directeur des services de protection contre les incendies. Pour la formation du personnel, le directeur dispose d'un processus efficace qui se compose de deux phases indispensables.

- 1 - une méthode de recrutement qui comprend:
 - 1) test académique (connaissances générales)
 - 2) épreuve d'aptitudes physiques
 - 3) enquête complète sur le candidat
 - 4) entrevue entre le candidat et les responsables du service
 - 5) examen médical complet
- 2 - l'entraînement des recrues et le perfectionnement des pompiers et des cadres.

Les recrues subissent un entraînement ardu et sont évaluées constamment pendant toute cette période. Quant aux pompiers, ils doivent connaître les nouvelles techniques de lutte et de prévention des incendies et, en conséquence, se voient contraints à l'entraînement permanent; ce qui suppose une équipe spécialisée, au sein du service, qui les aide à se renseigner et à se tenir en progrès constant.

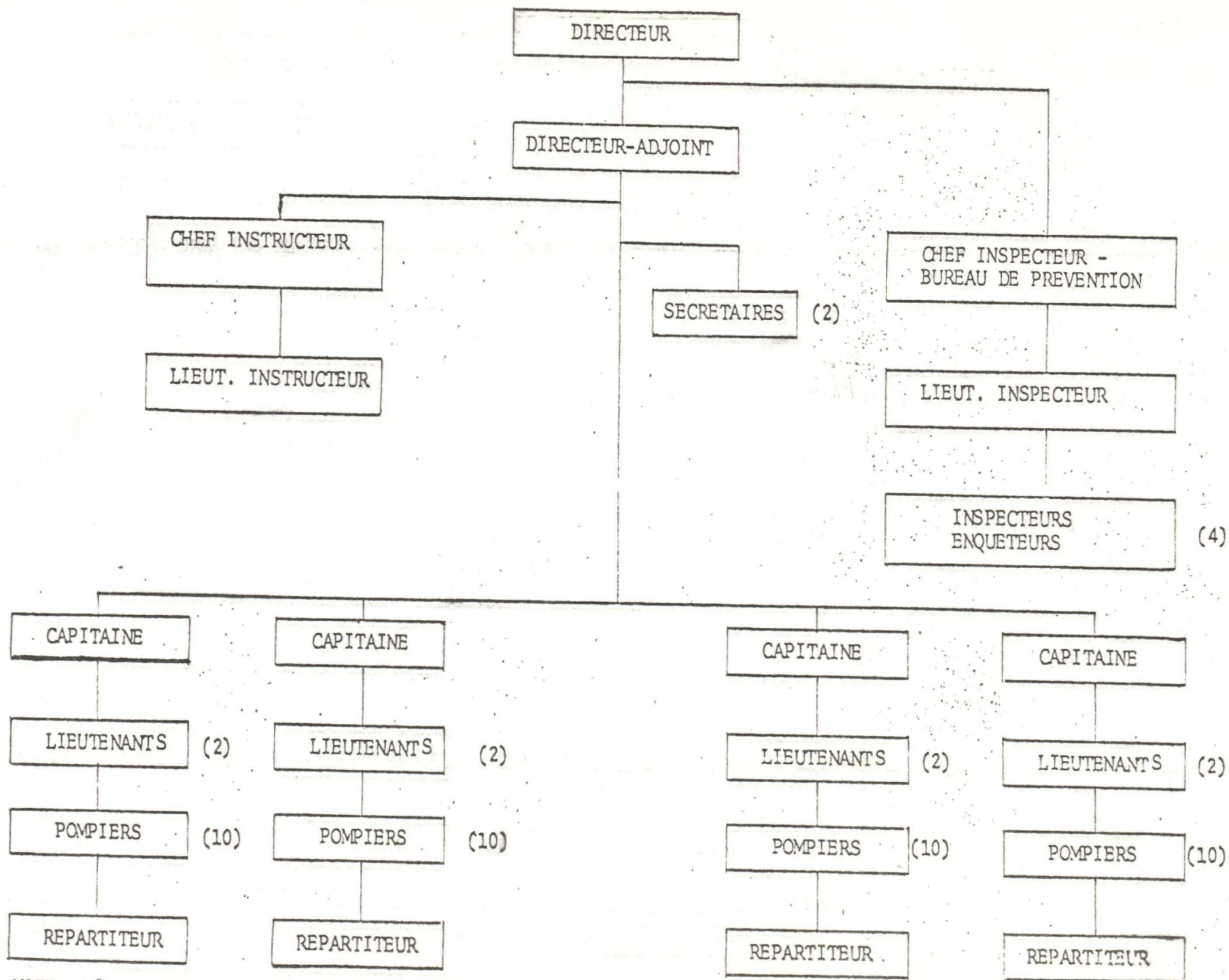
La condition physique des pompiers reçoit une attention particulière. Ils doivent,

nécessairement, demeurer en excellente condition physique. La cité met à la disposition des pompiers l'équipement nécessaire à cette fin.

Le perfectionnement s'adresse également aux cadres puisqu'ils ont la responsabilité de diriger le service; ils doivent suivre des cours, non seulement sur les techniques pour combattre l'incendie proprement dit mais également sur des méthodes d'enseignement ainsi que sur l'administration et la direction du personnel.

La Commission tient à signaler que la cité de Lachine a mis l'accent sur l'aspect préventif contre les incendies. Six personnes se voient affectées à l'application des règlements de la cité pour la prévention des incendies. Leur tâche va jusqu'à l'éducation du grand public, à la visite des lieux pour s'assurer que tous les moyens visant à la diminution de causes d'incendies sont bien appliqués.

Ces améliorations importantes n'auraient pu être réalisées sans l'appui total des membres du conseil. En se servant de la programmation des dépenses en immobilisations, le conseil pourra tenir son service des incendies à la pointe du développement.



NOTE: Les chiffres entre parenthèses indiquent le nombre de positions existantes.

EAU ET ASSAINISSEMENT

Jusqu'en avril 1977, ce service a été sous la direction de monsieur André Gosselin et à compter de cette date le directeur a été monsieur Richard Shuttleworth.

Le service se divise en deux sections proprement dites:

- A - l'opération de l'usine de filtration;
- B - l'entretien du réseau d'eau et d'égout

A - Les usines de filtration

La ville possède deux usines, chacune avec une capacité théorique de 16×10^6 m.g.j.

La plus vieille des deux usines fut bâtie en 1930 et agrandie à sa capacité actuelle en 1948. En 1961, on construisait une "nouvelle"

usine d'une capacité de 16×10^6 m.g.j. qui pourrait être doublée facilement.

Ces usines procèdent par traitement de coagulation activé chimiquement, par sédimentation et filtre rapide à sable (décantation).

Dans les deux usines travaillent dix opérateurs réguliers.

Il y a aussi une équipe volante de trois opérateurs et trois assistants qui, à l'occasion, remplacent les premiers surtout pendant la période des vacances. Cette équipe fait également les travaux d'entretien dans chaque usine comme le nettoyage des décanteurs, le graissage des pompes, les réparations mineures ainsi que le remplacement des vannes.

La construction des usines était excellente, mais la ville s'est endormie sur ses lauriers et on en a négligé l'entretien. Aussi, faudra-t-il pour les remettre à point dépenser des sommes importantes.

Parmi les lacunes, signalons que la division numéro 2 construite en 1961 n'a jamais été repeinte; la pompe de haute pression n'a jamais subi de vérification bien que l'ampérage indiquait que l'isolation électrique commençait à faiblir.

B - Entretien du réseau d'aqueduc et d'égouts

Le réseau d'aqueduc a une longueur approximative de soixante-dix milles. Pour ce qui est du réseau d'égouts, il se prolonge sur une distance de soixante-cinq milles. On confie l'entretien de tout ce réseau à un surintendant et son équipe de quatorze hommes.

En hiver, les bornes-fontaines font l'objet d'une vérification particulière et on s'occupe de les dégeler à l'occasion.

Les réparations et autres travaux d'entretien, comme changer les boîtes de service et les têtes de puisards, relèvent aussi du service d'aqueduc.

En été, on voit principalement au renouvellement des services domestiques. Entre mai et octobre de chaque année, on en remplace un grand nombre.

L'été s'avère propice au changement des vannes défectueuses. On s'affaire aussi à l'entretien général des deux systèmes.

Les projets d'envergure qui concernent le remplacement des lignes d'aqueduc et d'égouts sont préparés par le personnel ressource et exécutés par contrat.

La cité de Lachine s'était donné, dans le passé, d'excellents équipements mais la ville n'a pas alloué les budgets suffisants pour l'entretien du réseau.

L'équipement qui servait à l'entretien du réseau a été laissé à l'abandon. Aussi le vieil appareil qui servait au nettoyage des égouts

est tombé en panne après plus de trente ans d'usage. Il en est de même pour les compresseurs qui fonctionnaient depuis vingt-deux et trente ans. Par ailleurs, la ville n'avait pas un appareil indispensable comme celui qu'on utilise au nettoyage des puisards.

La Commission municipale voit comme réaction positive l'approbation d'un programme d'entretien intensif de quatre ans, au coût estimé à 4 500 000 \$. On en trouvera un exposé, en annexe, dans l'exhibit C-7.

DIRECTION DES LOISIRS

Le poste de directeur des loisirs a été créé en janvier 1975. Son premier titulaire fut monsieur Byette qui occupa la fonction jusqu'en mai 1977. Il fut remplacé de façon intérimaire par Jocelyne Lanciault, puis Bernard Miron et, maintenant, il trouve un nouveau titulaire dans la personne de monsieur Serge Poulin.

Sur le plan pratique, le rôle de ce service fut d'agir comme animateur sur les terrains de jeux, les tennis et les piscines extérieures durant l'été et de fournir une assistance technique à divers organismes qui s'intéressent aux activités sportives dans les parcs, gymnases et terrains d'écoles.

A cette direction municipale, on a rattaché l'administration de l'aréna, de la bibliothèque municipale, du manoir de Lachine et du centre

socio-culturel.

La cité de Lachine dispose d'une grande variété d'équipement pour les sports et les loisirs. Toutefois, on trouve ici une négligence au chapitre de l'entretien des bâtisses. Il en est de même de certains parcs. La cité de Lachine a quand même les outils et le matériel indispensable pour donner un bon service à la population. Il s'agit d'établir un programme de rénovation des édifices existants et surtout de dresser une programmation efficace pour le réaménagement des immeubles et la réorganisation des services. Le va-et-vient dans le personnel est cause d'un manque de leadership dans ce département provoquant, comme résultat, des difficultés de communication à l'intérieur des diverses branches du service des loisirs qui affectent sensiblement la coordination.

Au point de vue matériel, la direction des loisirs doit se fier au service de la voirie pour l'entretien des parcs, des terrains de jeux, des bâtisses

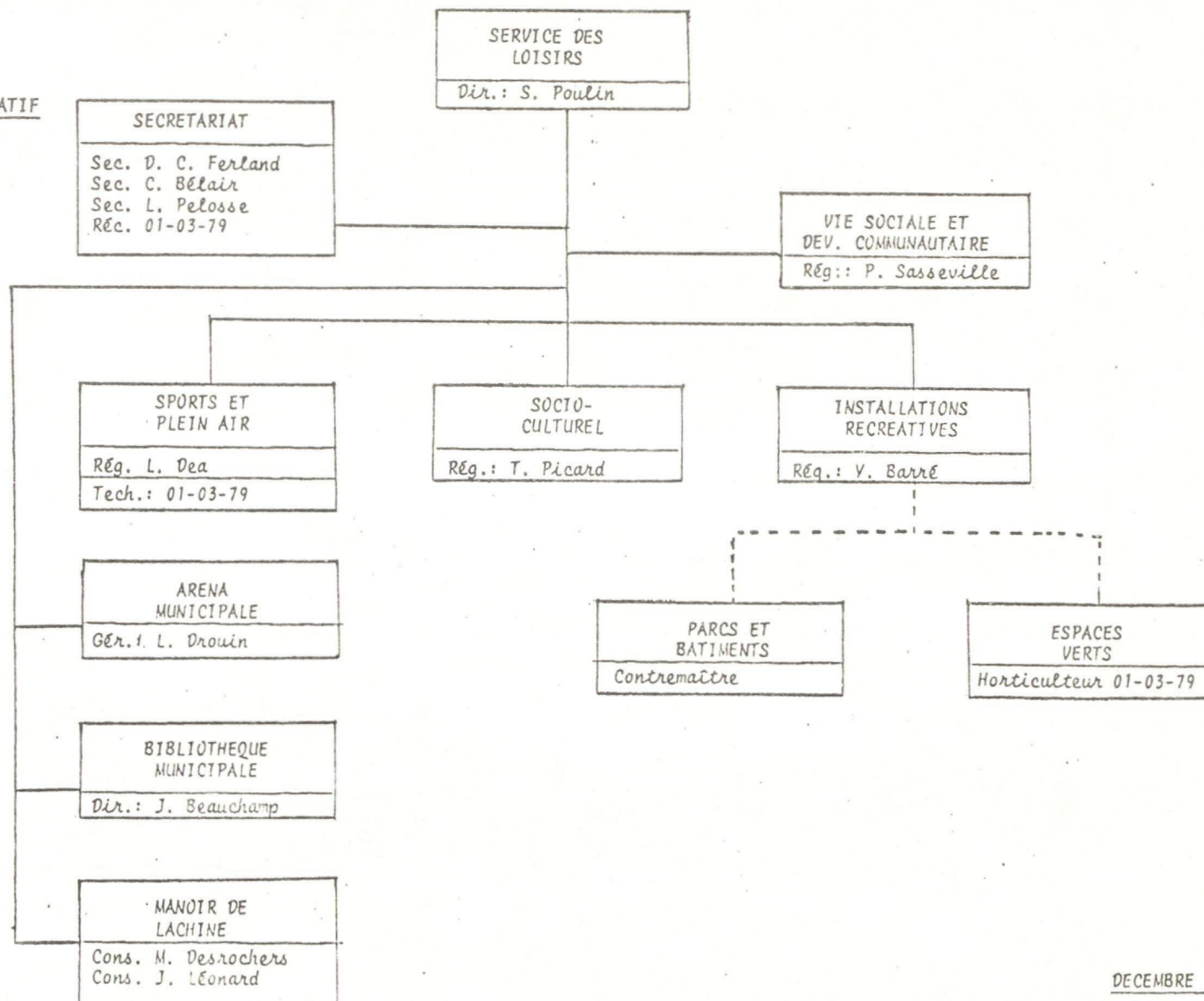
et des stades municipaux. La déficience totale du service de la voirie, sous monsieur Pellegrino, a laissé son empreinte sur les biens.

La Commission municipale, au cours de son enquête, a constaté avec satisfaction que le service des loisirs était en pleine réorganisation.

CITE DE LACHINE

SERVICE DES LOISIRS

ORGANIGRAMME ADMINISTRATIF



DECEMBRE 1978

SERVICE DE LA PLANIFICATION

Le service de la planification dont le directeur est monsieur Bernard Lortie, ingénieur, groupe deux sections, soit celle du génie et de la planification et celle des permis et inspection.

A la planification et au génie, monsieur Lortie prépare les plans et devis pour les soumissions dans le cas de trottoirs, pavage, éclairage de rues et réparation des bâtisses appartenant à la cité. Il fait également la surveillance des travaux pour lesquels il a préparé les plans. Ce travail implique des relations avec les compagnies d'utilité publique telles que Bell Canada, Hydro-Québec et Gaz Métropolitain. Certains travaux sont effectués par des consultants et, à ce moment, l'ingénieur agit comme coordonnateur du travail.

On a ajouté également à ce service la préparation du programme d'améliorations de

quartiers et la restauration. Le directeur prépare les études de rentabilité et compile les estimés du coût des travaux.

Monsieur Jacques Boulet, sous la direction de monsieur Lortie, cumule certaines responsabilités concernant

- a) les inspections
- b) l'émission des permis de construction.

Il s'assure que tout est conforme aux lois et règlements en vigueur.

A la planification, on vérifie également les changements de destination de locaux de commerce et d'industries. On s'occupe aussi de la documentation relative aux procédures à prendre concernant les règlements de nuisance, de zonage et de construction qui ont fait l'objet d'infractions. Le service de planification se contente d'un personnel de six employés et connaît peu de problèmes d'ordre interne.

On a éprouvé quelques difficultés à certains moments alors qu'il s'est agi d'effectuer des travaux non suffisamment définis aux règlements ou qui n'étaient aucunement prévus, par exemple, les travaux exécutés sur la Place de l'Eglise; il appert que les plans avaient été modifiés et qu'il n'existait aucune documentation officielle pour entériner ces plans. Monsieur Lortie aurait eu instruction d'effectuer les travaux, mais certains membres du conseil n'étaient pas d'accord et le chef de service devait utiliser des mécanismes douteux pour les réaliser.

Nous citons, sur ce point, le témoignage de monsieur Lortie:

"R Il y a peut-être pas de résolution à ce moment-là, qui dit de marcher comme ça, mais j'étais convaincu - et je suis encore convaincu - que les membres du conseil étaient au courant.

R On a demandé de donner ça en tranches, selon chaque spécialité.

Q En tranches inférieures à dix mille dollars (10 000 \$)?

R Oui.

Q De façon à éviter les soumissions publiques et de façon à choisir les fournisseurs?

R On a eu des prix, ça marchait avec le plus bas.

Q Etiez-vous au courant de la façon de procéder?

R Oui, c'est le conseil qui a demandé ça.

Q Est-ce que la décision de scinder les travaux à faire, de façon à les maintenir en-deça de dix mille dollars (10 000 \$), est-ce que cela s'est discuté au caucus, au conseil et en votre présence?

R Au caucus, en ma présence.

Q Au caucus, en votre présence?

R Oui.

Q Qui a pris cette décision-là?

R Exactement, je sais que c'est une résolution du conseil de procéder comme ça. Je n'ai pas la résolution devant moi. "

Une fois de plus, la Commission a constaté que les problèmes dans les travaux naissent à la cité de Lachine lorsque la procédure légale est déficiente. Alors, nous sommes en présence d'une directive à interprétations multiples qui laisse place à l'arbitraire. Par conséquent, les chefs de services ne savent plus exactement quelle attitude prendre, ce qui engendre des litiges profonds avec les membres du conseil.

LA GERANCE

A la cité de Lachine il y a une particularité que l'on ne retrouve pas dans les autres cités et villes de la province.

Le premier fonctionnaire de la municipalité est le directeur des finances; il exerce les pouvoirs d'un gérant en vertu d'une loi spéciale, il occupe la charge de trésorier et cumule la fonction de directeur général par une résolution du conseil. Pour bien comprendre le rôle du directeur des finances, citons l'article 11 du chapitre 108 des lois du Québec, 1937:

"11. La cité aura un officier appelé "Directeur des finances de la cité".

Les devoirs et pouvoirs du directeur des finances sont les suivants:

1. - Contresigner tous les chèques émis par la cité et ces chèques ne seront pas valables s'ils ne comportent pas la signature du directeur des finances;

2. - Surveiller attentivement la perception des taxes et autres revenus de la municipalité;

3. - Agir comme officier exécutif de la municipalité, chargé de surveiller et diriger, sous le contrôle du maire et du conseil, toutes les affaires de la cité et comme tel, il aura contrôle sur tous les départements et les chefs de départements devront lui faire rapport et le consulter en ce qui concerne le travail de leurs départements respectifs.

4. - Exercer tous les devoirs et pouvoirs d'un gérant, tels que définis à l'article 109 de la Loi des cités et villes.

Le directeur des finances pourra, aussi, être nommé à la charge de trésorier de la cité et occuper ces deux charges simultanément.

La destitution du directeur des finances ne pourra être décrétée que conformément aux dispositions du chapitre 107-A des Statuts refondus, 1925.

Le salaire du directeur des finances ne devra pas être inférieur à trois mille dollars".

Le directeur des finances de la cité de Lachine, monsieur Donat Beauchamp, a été nommé à cette fonction en 1966. Le 23 mai 1967, on ajouta la tâche de trésorier et en avril 1976, tout en assumant les responsabilités des postes plus haut mentionnés, monsieur Donat Beauchamp se retrouve directeur général. Rien, évidemment, n'a été retranché au paragraphe 4 de l'article 11 du chapitre 106 des Lois du Québec, 1937 qui

précisait que le directeur des finances exerçait tous les devoirs et pouvoirs d'un gérant tels que définis à l'article 109 de la Loi des cités et villes.

Il ne nous appartient pas de faire état des nombreuses difficultés survenues entre le gérant et le conseil avant la période couverte par le mandat de cette enquête. Il faut dire, toutefois, que le climat ne s'est guère amélioré et que les relations entre le gérant et certains membres du conseil et plus particulièrement le maire sont toujours tendues.

Suivant son témoignage, depuis janvier 1974, ses pouvoirs ont été limités. Selon lui, "Il a été placé en temps que gérant sur une tablette".

Voici ce que dit monsieur Beauchamp sur le sujet:

"R Dans la question des capacités qui me sont conférées, je dois dire que j'ai subi des

limitations de mes pouvoirs qui m'ont été
conférés en vertu desdites résolutions.

Q Vous pouvez peut-être demander s'il y a eu
des résolutions qui ont rescindé les pouvoirs
qui lui ont été donnés par les résolutions
antérieures.

R Non, monsieur le Président.

Q Décrivez-nous ce que vous avez comme pouvoirs,
en pratique?

R En pratique, mes pouvoirs ont été limités, et
je tiens à le préciser ici puisqu'on parle à
l'intérieur du mandat de la Commission, au
mois de janvier mil neuf cent soixante-quatorze
(1974) j'ai été placé, en tant que gérant, sur
une tablette.

R Le système, monsieur le Président, c'est que le
maire, à ce moment-là, à tort ou à raison - ce
n'est pas à moi à le dire - tous les officiers
passaient dans le bureau du maire, tous les dos-

siers étaient dans le bureau du maire et le maire donnait ses instructions aux officiers. Moi, d'un autre côté, en tant que gérant, tantôt, les officiers me tenaient au courant de ce qui se passait dans le bureau du maire et d'autres tantôt, pour des raisons que j'ignore ou auxquelles moi-même je ne peux pas répondre pour eux, je ne savais pas ce qui se passait.

Par la suite je pouvais apprendre, par le truchement des résolutions du conseil ou par des assemblées d'informations, la conduite et la poursuite des dossiers, des différents dossiers de la ville.

Dans les faits, c'est ce qui est arrivé.

- R Pour répondre à votre question, monsieur le procureur, je dois vous dire, je tiens ici à répéter ce que j'ai dit, dans la poursuite des dossiers, le maire avait l'initiative et mon rôle se limitait à me rendre à la trésorerie et de m'assurer que les décisions prises étaient selon le budget ou selon la loi, en autant que j'ai été en mesure de le faire."

Le maire reconnaît que le gérant a été "placé sur une tablette" et qu'en pratique ses pouvoirs ont été amoindris. Ce fait ne remonte pas en 1974, comme le prétend le gérant, mais bien quelques mois avant le déclenchement de cette enquête, lorsqu'a éclaté la crise qui a conduit deux membres du conseil et le directeur du service de la voirie devant les tribunaux. Le maire, alors, a perdu toute confiance en son gérant.

Le gérant n'exerçait aucun leadership dans la municipalité. Même durant la période où suivant sa propre version, il n'était pas sur la tablette, il n'appert pas qu'il jouait le rôle de direction auquel le conseil était en droit de s'attendre.

La Commission est convaincue que le gérant était suffisamment renseigné sur ce qui se passait dans la municipalité, sur les lacunes graves qui existaient dans plusieurs services et, notamment,

au département de la voirie. Le témoignage de monsieur Pellegrino nous en dit long sur le sujet.

Il ressort nettement de cette enquête que le gérant a été négligeant dans ses fonctions et qu'il n'a pas exercé le rôle que lui avait dévolu la Loi sur les cités et villes.

Le gérant peut prétendre que si les biens et les équipements de la ville ont été négligés, c'est que le conseil ne mettait pas les budgets à la disposition des services, mais il ne peut invoquer cet argument pour restreindre sa responsabilité concernant la pagaille et le laisser-aller qui existaient dans les services importants de la municipalité, tels le département de la voirie, y compris le garage municipal, l'engagement du personnel et les achats.

Le gérant n'a pas respecté le paragraphe 3 de l'article 11 du chapitre 108 des Lois du Québec, 1937, et il n'a pas su fournir les rapports adéquats

qui lui auraient permis de mettre le conseil en garde et ainsi apporter les correctifs nécessaires. Il n'a pas agi en administrateur.

Durant une partie de la période couverte par cette enquête, le directeur général a eu deux assistants; l'un, monsieur Charbonneau, était son assistant dans le domaine des finances et il n'appert pas qu'aucun rôle lui ait été confié vis-à-vis les autres services de la municipalité. La Commission est d'avis que monsieur Charbonneau a très bien joué son rôle au niveau de la trésorerie proprement dite et rien n'indique qu'il n'ait eu de mandat suffisamment précis pour établir s'il a juridiction sur les autres services.

Quant à l'autre directeur général adjoint, monsieur Gosselin, la Commission est d'opinion qu'il a été un travailleur dévoué et qu'il a accompli un bon travail au service des eaux et de l'assainissement. Toutefois, lorsqu'on lui a donné juridiction sur le service du personnel, sur les contrats et les achats, il n'a pas su profiter de l'occasion pour apporter une

réforme dans ce secteur pourtant négligé de l'administration municipale.

Il convient maintenant d'examiner la gestion du personnel qui, jusqu'en 1976, relevait du gérant, puis passa ensuite aux mains d'un adjoint, monsieur Gosselin, jusqu'en octobre 1978.

LE PERSONNEL

La gestion du personnel, dans le passé, a été une faillite monumentale. Souvent et particulièrement en ce qui touche le recrutement des cols bleus, le favoritisme et les pressions politiques jouaient énormément dans les critères qui servaient à l'embauche. La parenté d'un candidat avec une personne en place devenait un atout important.

Nous extrayons du témoignage de monsieur Pellegrino quelques notes qui illustrent bien la façon dont le personnel était recruté au service qui groupait le plus d'employés.

"Q Est-ce qu'il y avait ce qu'on appelle du "pushing"? Est-ce qu'un individu recevait l'appui de quelqu'un en autorité, à la ville, pour que cet individu soit choisi? Est-ce que c'est à votre connaissance, cela?

R Je serais le plus gros menteur au monde si
je vous disais que, il n'y avait aucune ...

Q Appelez ça de la pression?

R Oui, ce serait le bon mot, merci.

Une pression faite directement ou indirectement par quelqu'un, comme j'ai dit tantôt, même les conseillers faisaient la cueillette de certains documents d'application pour être certains que "si ce monsieur pouvait rentrer, cela me rendrait un grand service". C'est une implication directe ou indirecte, "quand tu présenteras des noms, sois certain que ce monsieur-là viendra". "

80% des employés dans les services de monsieur Pellegrino n'ont jamais été engagés pour un poste précis. On leur trouvait plutôt une vocation générale et ils n'avaient aucune spécialité. C'est plus tard qu'on les affectait à des travaux bien définis. On recrutait, en grande majorité, des journalistes-chauffeurs.

Il apparaîtrait évident que l'on n'avait pas de méthode rationnelle ou scientifique pour l'embauche des employés et l'on ne se souciait même pas de contrôler le besoin d'un nouvel employé.

Le témoignage de monsieur Donat Beauchamp, également, est très clair sur cette situation déplorable:

"Q Mais avant que monsieur Gosselin soit nommé, vous dites qu'il n'y avait pas ce genre d'étude ou de rencontre avec les candidats?

R Il n'y avait pas de comité de sélection.

Q Comment se faisait-il, à ce moment-là?

R C'était seulement une recommandation de la part du chef de service, au conseil. Je dois dire que dans les cas où les chefs de services devaient recommander, on n'a pas à se cacher qu'ils subissaient des influences. Ces influences-là, le chef de service devait en tenir compte, et la décision que lui rendait, moi je n'y participais pas, je vous le jure, je ne pouvais pas y

participer et la recommandation était faite au conseil et le conseil entérinait ou rejetait la décision, suivant le cas. "

Quand il s'agissait du recrutement des cadres, les descriptions de tâches confuses ou absentes compliquaient sérieusement la situation au moment de combler certains postes. Si, en règle générale, on avait le souci de trouver le meilleur candidat possible, nous constatons, en diverses occasions, que cette règle était ignorée.

Dans presque tous les services de la cité, sauf au service des incendies, nous n'avons pas trouvé de politique valable de formation du personnel. Les quelques personnes qui ont suivi des cours pour améliorer leurs connaissances l'ont fait de leur propre initiative et en l'absence d'une politique adéquate.

Nous croyons que la formation est un élément indispensable pour maintenir la qualité dans

tout service. Il n'appartient pas à la ville de procurer à ses employés une formation à plein temps, mais nous sommes d'opinion qu'un recyclage est toujours valable et qu'il y aurait lieu d'instaurer une politique incitative au perfectionnement. Normalement, le recyclage ne requiert pas de personnel supplémentaire. Le nombre d'employés réguliers dans les services est suffisant pour permettre le recyclage sans coût additionnel très élevé.

L'organisation du personnel a été négligée considérablement à la cité de Lachine. Il est vrai qu'en 1976 on a fait relever du directeur général adjoint la responsabilité du personnel mais, suivant sa version, les nombreuses conventions collectives échues à cette période et les diverses grèves l'ont empêché de réaliser une organisation méthodique du travail. Depuis l'automne 1978, cette responsabilité appartient à un nouveau directeur général et la Commission émet l'espoir qu'il y aura des améliorations importantes dans ce secteur.

LE CONSEIL

Le conseil municipal de la cité de
Lachine pour la période couverte par l'enquête était
composé de la façon suivante:

1er janvier/73
au 4 novembre/73
(élections)

<u>MAIRE:</u>	Chartier Jean-Guy	
<u>CONSEILLERS:</u>	Baxter Léonard E.	<u>Quartier</u> (MacDonald)
	Brownrigg Joseph C.	"
	Tessier Raymond	(Rémy)
	Farineau Roland	"
	Timbro Victor	(Provost)
	Bourque Léo	"

4 novembre/73
au 6 novembre/77
(élections)

<u>MAIRE:</u>	Descary Guy	
<u>CONSEILLERS:</u>	Baxter Léonard E.	(MacDonald)
	Coleman Michael	"
	Bergeron Jean-Marie	(Rémy)
	Dicaire Guy	"
	Bourgeois Robert	(Provost)
	Bourque Léo	"

6 novembre/77
à date
(élections)

<u>MAIRE:</u>	Descary Guy	
<u>CONSEILLERS:</u>	Allison William W.	(MacDonald)
	Miles Thomas	"
	Dicaire Guy	(Rémy)
	Farineau Roland	"
	Bourque Léo	(Provost)
	Timbro Victor	"

Le conseil, durant la période du 1er janvier 1973 jusqu'à octobre 1978, a été secoué par des crises internes, de la division et des luttes importantes pour le pouvoir. Certains membres du conseil ont été remarquables par leur intervention, leur souci du bien commun et leur dévouement, mais des efforts individuels ont été sapés par des luttes permanentes.

L'intervention trop fréquente et directe de conseillers, particulièrement celle de messieurs Bourque et Timbro, auprès des officiers, allait à l'encontre d'une saine administration qui exige que le conseil exerce principalement son autorité comme entité. Cela a conduit à des abus qui rendaient difficile l'accomplissement du travail des chefs de service lorsqu'ils recevaient des ordres contradictoires.

Lorsque deux membres du conseil, messieurs Bourque et Timbro, ont été poursuivis devant les tribunaux pour des plaintes portées en vertu du

Code criminel, cela a créé un malaise profond et une inquiétude qui s'est répercutée sur l'administration toute entière. Le maire et la majorité du conseil ont réagi vivement en excluant ces personnes du caucus, mais les conseillers Bourque et Timbro se sont repliés vers le gérant pour garder un contact avec l'administration. La situation est restée confuse.

SEANCES DU CONSEIL

Après l'élection de 1973, le maire a réussi à mettre de l'ordre et à maintenir un décorum indispensable pour toutes les assemblées du conseil, mais il reste des failles qui empêchent la compréhension des problèmes par les citoyens.

Il faut voir de quelle façon on procède à l'adoption de l'ordre du jour aux assemblées du conseil. Le greffier n'en a pas sitôt entamé la lecture qu'on entend des membres du conseil dire dans une succession de mots aussi rapide que le temps qu'il faut pour les dire: "Proposé - Adopté" et jamais personne n'intervient et, c'est ainsi que l'on traite tous les item.

Comment voulez-vous que les contribuables assistant à ces assemblées s'y retrouvent, même si depuis quelque temps on distribue des copies de "l'ordre du jour". Il serait souhaitable que les contribuables puissent connaître mieux les sujets qui font l'objet des décisions du conseil.

L'aspect de certains rapports de chefs de services ajoute davantage à la confusion dans l'esprit des contribuables surtout lorsque les décisions du conseil sont appuyées par ces rapports et que ceux-ci ne font pas suffisamment état des données du problème.

Il y a eu une période assez longue pendant laquelle le conseiller Bourque n'assistait pas aux séances du conseil et cela, en raison d'une procédure qui avait été prise contre lui; il craignait l'imposition d'amendes pour le vote qu'il donnait sur chaque résolution du conseil. Nous étions en présence d'un conseiller qui ne pouvait assumer sa fonction. Il assurait, cependant, une participation par des rencontres fréquentes au bureau du gérant, ainsi qu'au moyen d'interventions auprès des directeurs de services.

LES EFFORTS DU CONSEIL ET DU MAIRE

Le conseil n'est pas resté indifférent au sort de certains édifices publics et au sort de certains services dont le fonctionnement laissait considérablement à désirer. Par exemple, il a présenté une proposition sur l'aménagement des garages dans le secteur industriel et il a soumis aux contribuables un projet d'achat d'une industrie où les ateliers et garages municipaux pouvaient facilement s'insérer. Les contribuables ont rejeté cette proposition.

Le conseil a également fait venir une firme d'experts pour tenter de réorganiser les services qui ne fonctionnaient pas. Il s'agit de la corporation C.G.G.L. qui a soumis des recommandations au conseil et que ce dernier a tenté d'appliquer. Il a également choisi monsieur Gosselin pour venir réformer un secteur où il y avait des failles importantes, soit les contrats,

les achats et le personnel. Ce changement n'a peut-être pas répondu à toutes les attentes du conseil et les améliorations ont trop tardé à venir. Il a également adopté une résolution permettant la nomination d'un adjoint au département de la voirie. Toutefois, au grand regret du conseil, ce poste n'a pas été comblé et ce service est resté dans le pétrin. Le maire donnait ce fait en exemple pour illustrer jusqu'à quel point les désirs du conseil n'étaient pas suivis par la haute direction de la municipalité.

Le maire était conscient d'un certain nombre de problèmes qui affectaient sa municipalité et nous croyons que l'attitude qu'il a prise pour y apporter les remèdes nous justifie de croire qu'il a exercé son droit de surveillance, d'investigation et de contrôle tel que le veut l'article 52 de la Loi sur les cités et villes. Il est bien évident qu'un maire d'une municipalité qui agit à temps partiel n'est pas en mesure d'exercer la même surveillance qu'un gérant à plein temps dont la tâche est l'administration de la municipalité.

LA CAISSE ELECTORALE

La Commission municipale a examiné la caisse électorale des membres du conseil. Celle du maire, de monsieur Allison, de monsieur Miles et de monsieur Dicaire était une caisse électorale bien tenue où l'argent était entré en un compte distinct et où il y avait une comptabilité valable. La Commission municipale n'a rien à redire contre cette caisse électorale eu égard à la législation de cette époque. Nous avons interrogé les autres conseillers, soit messieurs Farineau, Bourque et Timbro sur leur caisse électorale. Les deux premiers ont déclaré n'avoir reçu que très peu d'argent pour leur propre élection et n'en avoir dépensé que très peu. Toutefois, un témoignage nous laisse songeur et nous devons l'analyser au complet.

Quelque temps avant les élections de 1973, monsieur Gustave Rousseau, directeur général de

la Société d'informatique R.D.G. Inc., fut approché par monsieur Timbro pour avoir une contribution à la caisse électorale. Je cite le texte:

"R J'ai rencontré monsieur Timbro suite à son appel pour me dire qu'il y avait des élections au cours de l'année et qu'il voulait avoir des contributions à la caisse électorale.

Q C'est monsieur Timbro qui a exigé de vous que vous lui remettiez des sommes d'argent pour l'aider à sa campagne électorale, c'est exact?

R C'est exact.

Q Est-ce que c'est lui qui vous a mentionné le montant?

R Oui. "

Monsieur Rousseau a alors accepté la demande de monsieur Timbro et a fait sortir trois chèques payables sur ordre de "Caisse", l'un au

montant de 2 500 \$, l'autre de 1 000 \$ et le troisième de 2 605 \$. Cet argent a été remis non pas par chèque à monsieur Timbro mais a été remis en espèces dans un hôtel situé près de la municipalité de Lachine.

Monsieur Timbro admet avoir reçu cette somme pour la caisse électorale et il déclare en avoir partagé le montant avec monsieur Farineau et monsieur Bourque. Le témoin Timbro prétend avoir remis entre 1 000 \$ et 1 500 \$ à ses deux collègues du conseil. Ceux-ci nient fortement avoir reçu un tel montant d'argent. L'on voit que la caisse électorale, telle qu'elle a été constituée avant, pouvait prêter à des abus et c'est pourquoi la Commission municipale a vu avec grand soulagement l'entrée en vigueur d'une loi qui a pour but de réformer les mœurs dans le domaine des contributions électorales.

LA MAISON DU BRASSEUR

Dans le secteur historique de Lachine, sur le bord de l'eau, il existe une vieille maison de brique, de style victorien, construite par le Brasseur Dawe. Cette maison avait été convertie en club de nuit et était connue sous le nom de "El Pazo"; on y avait ajouté diverses constructions dont la valeur architecturale était de mauvaise qualité. Cette bâtisse était édiflée sur un grand terrain immédiatement en bordure de l'eau et on avait présenté, au cours des années avant la période couverte par notre enquête, un règlement de zonage permettant la construction d'édifices en hauteur, soit seize (16) étages. La population s'était opposée à ce changement à deux reprises et, finalement, les autorités du temps avaient réussi à faire adopter une modification à la troisième présentation de ce règlement.

Ce type de zonage continuait, toutefois, d'avoir des adversaires importants comme monsieur Descary et monsieur Dicaire.

Monsieur Dicaire avait fait un objectif de sa campagne électorale de prohiber la construction en hauteur sur le bord de l'eau. Peu de temps après l'entrée du nouveau conseil, des plans ont été déposés pour l'obtention d'un permis en vue de construire un édifice de seize (16) étages à cet endroit. Il ne restait plus que deux solutions au conseil: soit de le laisser construire ou acheter l'immeuble. Le conseil a décidé de l'acheter pour protéger l'environnement, inclure cet immeuble dans un programme de rénovation et rendre le bord de l'eau accessible aux citoyens.

Le prix de cet immeuble a soulevé des problèmes. En effet, il avait été offert en vente, en 1972, pour trois cent vingt-cinq mille (325 000 \$) et on n'avait pas trouvé preneur. Il avait été acquis en 1974 pour trois cent soixante-dix mille (370 000 \$).

Le conseiller Dicaire explique cette différence par deux raisons majeures: la montée considérable du prix des maisons dans cette période,

entre 1972 et 1974, et la plus-value créée par le règlement de zonage permettant la construction d'un édifice en hauteur. Ce prix de trois cent soixante-dix mille (370 000 \$) avait semblé juste à l'expert de la cité, monsieur Keith Léonard.

En procédant par expropriation, le conseil aurait pu peut-être payer son immeuble plus cher étant donné l'aspect commercial et la plus-value créés par la possibilité de construction en hauteur sans compter qu'il aurait fallu payer pour tous les accessoires.

Une fois l'acquisition faite, le conseil a donné un mandat à monsieur Lortie pour préparer des travaux de réfection, de l'ordre de quatre cent cinquante mille (450 000 \$). A la face même des plans, ces travaux pouvaient facilement être estimés au double. Lors de l'ouverture des soumissions, le conseil a constaté que la soumission la plus basse était de l'ordre de neuf cent cinquante mille (950 000 \$).

Le conseil a trouvé cette somme prohibitive. Il a voulu quand même utiliser cette bâtisse inoccupée et a fait faire des réparations qui sont tombées sous la juridiction de monsieur Pellegrino. Les travaux devaient s'effectuer en régie par les divers services de la cité. Le conseil a voté pour ces rénovations une première tranche de cinquante mille dollars (50 000 \$). On a rapidement utilisé cette tranche de cinquante mille (50 000 \$) et l'ingénieur Pellegrino en a demandé une nouvelle pour le même montant. Le conseil avait déjà liquidé quatre-vingt-six mille (86 000 \$) sans compter le temps effectué par les employés de la cité et il restait encore une somme importante à dépenser pour compléter le travail. Ces travaux avaient été faits sans véritable planification et étaient d'un goût douteux; de plus, ils ne répondaient pas aux normes de sécurité dans les édifices publics. En somme, il fallait tout reprendre depuis le début.

On ne peut reprocher au conseil d'adopter une politique visant à protéger le territoire du

bord de l'eau et préserver une zone historique en empêchant la construction en hauteur. Il s'agissait, dans ce cas particulier, d'un objectif louable et fort défendable. La Commission, toutefois, est d'avis qu'il aurait été préférable que les citoyens aient l'occasion de se prononcer sur l'acquisition et le règlement qui décrète les réparations.

LA VIEILLE BRASSERIE

Le conseil de la cité de Lachine a acquis, pour non-paiement des taxes, un vieil immeuble qui était rattaché, semble-t-il, à une brasserie qui a existé à Lachine. Il s'agit d'un immeuble de pierre situé en bordure du fleuve et qui servait au "Lachine Racing Canoe Club".

Lors de l'acquisition, cet immeuble était dans un état de délabrement complet; mais en raison de sa valeur historique et architecturale, il méritait d'être conservé.

Le conseil de la cité de Lachine a donc jugé à propos de faire des réparations pour en faire un centre civique. La municipalité a entrepris une rénovation. Ces travaux ont été effectués par des employés de la cité de Lachine et leur coût total se situe dans l'ordre de trois cent mille (300 000 \$).

Il s'agit d'une rénovation de qualité. Cependant, la Commission croit qu'il y aurait eu avantage à ce que l'on consulte la population à ce sujet avant d'entreprendre cette rénovation d'importance.

Nous savons par la preuve qui a été faite que cet immeuble sert beaucoup les citoyens de Lachine et certains organismes qui oeuvrent dans la municipalité.

LE REGLEMENT NUMERO 2077

Ce règlement a créé des problèmes considérables à la cité de Lachine. Il nous a montré des lacunes importantes au niveau de la direction du service de la voirie, il nous a fait voir des divisions profondes au sein du conseil. C'est à l'occasion de travaux décrétés par ce règlement, que des poursuites au criminel furent prises contre les conseillers Timbro et Bourque et le directeur du service de la voirie, monsieur Pellegrino.

Le règlement numéro 2077 prévoyait un emprunt de trois cent quarante mille (340 000 \$) pour des travaux de construction, réfection de trottoirs et bordures de rues, suivant les détails annexés à ce règlement d'emprunt. Ces détails avaient été formulés par monsieur Pellegrino.

Lorsque le conseil a ouvert les soumissions publiques demandées pour l'exécution des travaux, il a exigé un rapport de monsieur Pellegrino et, à la séance du 8 septembre 1975, il a livré son rapport. Il recommandait d'accorder le contrat au plus bas soumissionnaire, soit Pilote & Frères Ltée. Le conseil a accepté la recommandation de monsieur Pellegrino et a ajouté à la résolution accordant le contrat à Pilote & Frères Ltée le texte suivant:

"Sous la surveillance du directeur des finances et de l'ingénieur A.G. Pellegrino chaque bon de commande émis tient compte de la proportion des travaux de trottoirs par rapport aux travaux de bordures afin de maintenir le même équilibre proportionnel indiqué aux devis et à la soumission".

Le conseil accordait une importance majeure à cette exigence pour que l'entrepreneur choisi

par le conseil reste le plus bas soumissionnaire; que la proportion entre la bordure et le trottoir reste la même. En effet, le prix des bordures était fixé à 7 \$ le pied linéaire et 35 \$ la verge carrée pour les trottoirs. Un autre contracteur avait soumis un prix beaucoup plus élevé pour la bordure de trottoirs. Une telle situation devait conduire à des problèmes lorsqu'on sait que l'annexe du règlement de l'ingénieur devait servir comme guide à la réalisation des travaux et qu'en pratique, on s'en souciait peu.

Nous citons deux extraits du témoignage de monsieur Pellegrino qui illustrent bien jusqu'à quel point on a ignoré l'annexe du règlement laissant le tout à l'arbitraire et aux pressions de quelques membres du conseil, plus particulièrement, messieurs Baxter et Bourque. Voici le témoignage de l'ingénieur sur ce sujet:

"Q Ca veut dire que la liste des travaux, des trottoirs défectueux que vous avez soumis au conseil?

R C'est un guide seulement.

Q C'est un guide seulement?

R C'est ça.

Q Qui est supposé guider qui?

R Guider le contremaître quand il va sur les lieux et décider ce qui en est.

Q Ca, le relevé des trottoirs défectueux a été fait suite à j'imagine une nalyse ou une enquête sur la condition des trottoirs?

R Oui c'est exact.

Q Quel est le résultat, le rapport qu'on vous a fourni?

R Oui, c'est des démarches qui ont été faites par trois (3) personnes, des fois deux (2) personnes.

Q Qui ont identifié à travers la ville les coûts de trottoirs défectueux?

R C'est exact.

Q Or, quand il est venu le temps de faire les trottoirs quatre-vingt-dix pour cent (90%) des endroits qui avaient été investigués et identifiés comme étant des trottoirs défectueux se sont

avérés ne pas être des trottoirs défectueux à ce point qu'on devait le refaire?

R Ce n'est pas exact, c'est qu'en visitant les lieux on a constaté que le rapport qu'on vous a donné n'était pas exact et qu'il fallait l'agrandir.

Q Je ne vous dis pas que vous avez fait, d'après nos informations, plus que CE-86 mais nous croyons et si nous sommes dans l'erreur nous vous prions de nous corriger, nous pensons que vous avez tout simplement fait d'autres travaux?

R C'est exact aussi.

Q Qui n'ont aucune espèce de rapport avec la liste?

R C'est exact aussi.

Q Pour plus de quatre-vingt-dix pour cent (90%) des travaux que vous avez effectués?

R Cette partie-là je ne suis pas certain mais si vous le dites, si vous avez des chiffres vous devez le savoir. "

Le conseil a versé régulièrement à Pilote & Frères Ltée des avances jusqu'à la somme

totale prévue au règlement d'emprunt. Toutefois, les travaux décrétés par l'ingénieur, souvent sous la pression de quelques conseillers et plus particulièrement de messieurs Bourque et Baxter, ont dépassé largement les sommes prévues au règlement.

Au-delà des travaux qui n'avaient jamais été commandés par le conseil par un document officiel, plus de quatre-vingt-dix mille (90 000 \$) de travaux avaient été effectués sans le moindre bon de commande de l'ingénieur. Ceci illustre le lot de problèmes que suscitait ce règlement. Bien plus, la proportion entre la construction des bordures et des trottoirs proprement dits n'avait pas été respectée.

Le conseil municipal, devant cet imbroglio, a créé une commission d'enquête formée de membres du conseil. Cette commission, toutefois, n'a pas produit de rapport mais les notes sténographiques ont été déposées à l'enquête de la Commission municipale du Québec.

Le règlement numéro 2077 illustre jusqu'à quel point la procédure est garante de sécurité et de stabilité. Si le conseil avait décrété des travaux bien définis et avait exigé que les employés les exécutent à la lettre et si le directeur du service de la voirie avait suivi les directives du conseil, telles que décrétées dans la résolution, on aurait probablement évité les problèmes que la municipalité a connus et les soubresauts qui ont jeté un discrédit profond sur la municipalité. La Commission a constaté que chaque fois qu'on s'est éloigné des lignes de procédure, cela a soulevé des difficultés majeures.

En plus de faire ressortir les graves lacunes de procédure, nous voyons également jusqu'à quel point il y a un manque de contrôle. Il s'agit de citer deux extraits du témoignage de monsieur Pellegrino: le premier qui montre que les carottes sur la qualité du ciment sont prises par le contracteur, analysées par une firme de son choix et les

résultats lui sont communiqués sans qu'ils soient vus par la ville:

"Q Si les carottes c'est juste pour mesurer la hauteur pourquoi vous les envoyez au laboratoire?

R Pour voir si le mélange du béton et de la pierre était proportionnel.

Q Et puis vous recevez un rapport écrit sur ça?

R Non, par téléphone seulement.

Q Recevez-vous une facture?

R Non, c'était pas moi qui l'a fait, c'est lui qui l'a fait. Moi j'avais exigé la carotte pour savoir la profondeur seulement.

Q Lui, il prend un texte, il le met dans une carotte, il l'envoie au laboratoire et le laboratoire il appelle qui, vous?

R Lui, disant que son ciment avait une bonne proportion.

Q Vous ne trouvez pas ça étrange, le contracteur qui s'inspecte lui-même? "

LES FETES DU TRICENTENAIRE

Les fêtes du tricentenaire de la paroisse des Saints-Anges à Lachine ont soulevé beaucoup de problèmes internes dans la municipalité. Même si de l'avis de tous ces fêtes ont été un succès, l'événement a laissé des séquelles sur le plan administratif qui ne sont pas entièrement résorbées.

Examinons le problème. En ce qui concerne les dépenses en immobilisation, nous avons constaté qu'il y a eu une division profonde née de certains travaux décrétés pour fêter, de façon particulière, ce tricentenaire. Il s'agit du pavage de la Place de l'Eglise et de la quinzième avenue. Le règlement numéro 2054 approuvé pour trois cent cinquante-sept mille (357 000 \$), le 25 novembre 1974, prévoyait des travaux à ces endroits mais il s'agissait d'un pavage conventionnel. Pour redonner plus d'éclat à cette Place de

l'Eglise où devait se dérouler une bonne partie des fêtes du tricentenaire, on a décidé de modifier les plans et de prévoir des travaux de pavage modulaire. Evidemment, les travaux d'aqueduc et d'égout prévus au règlement n'ont causé aucune difficulté, ils ont été exécutés en conformité avec les annexes. Il n'en est pas de même du pavage en blocs modulaires qui n'avait pas été prévu à l'origine et qui, dans l'esprit de plusieurs conseillers, n'avait pas été autorisé par le conseil. Comment ces travaux ont-ils été ordonnés? Cela reste une source de litige. Certains membres du conseil prétendent que c'est lors d'une réunion dans le nord de Montréal. D'autres disent qu'ils n'ont jamais autorisé la modification pourvoyant au pavage modulaire. Ceci a donné lieu à d'amères discussions entre les membres du conseil et à des ordres contradictoires transmis à des officiers municipaux. Une fois de plus des litiges majeurs surviennent alors que les règlements ne sont pas précis ni adoptés conformément à la loi.

Les fêtes du tricentenaire proprement dites ont coûté, suivant la version de certains, environ trois cent mille (300 000 \$) et la version officielle veut que ce soit environ cent vingt-cinq mille (125 000 \$) ? La différence provient de la comptabilisation des diverses dépenses.

Le conseil a reçu moins de subventions et de dons que prévu. On ne peut le blâmer sur ce point puisqu'il a fait tous les efforts voulus en ce domaine. La difficulté majeure de l'organisation de ces fêtes a été un manque de coordination au niveau de la direction des employés. Suivant la version de monsieur le maire, la firme de consultants a dû faire plus que sa part occasionnant ainsi des frais additionnels à la ville.

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION

L'Office municipal d'habitation de la cité de Lachine administre huit maisons-appartements de cinquante et un logements chacune, soit quatre cent huit logements.

Le directeur général de cette corporation est monsieur Fred Berdugo. Il avait comme assistant, en charge de l'entretien, monsieur Jean Daoust.

La Commission a étudié certains aspects de l'administration. Elle en vient à la conclusion que monsieur Berdugo a profité largement de son poste, dans son intérêt personnel, et que certains faits méritent un regard attentif de la part du ministère de la Justice.

Nous examinerons quatre sujets principaux:

- 1o - le cadeau d'un poêle et d'un réfrigérateur en vue de l'obtention d'un certain contrat;
- 2o - certains achats;
- 3o - des travaux effectués à la maison de monsieur Berdugo;
- 4o - l'administration.

PARTIE I

Le cadeau d'un poêle et d'un réfrigérateur

Monsieur Jean Daoust a revu, au cours de l'été 1977, monsieur Marcel Joanisse qu'il avait connu alors qu'ils étaient tous deux militaires en Corée. Il a invité monsieur Joanisse, président de M. & M. Appliances Services Inc., à rencontrer son patron, monsieur Fred Berdugo, afin de lui faire connaître les services de sa compagnie pour la réparation des réfrigérateurs et cuisinières. Cette rencontre eut lieu au mois de juillet 1978.

Monsieur Joannis cherchait à obtenir un contrat d'entretien. Pour accorder le contrat, suivant le témoin Jean Daoust, monsieur Berdugo aurait laissé entendre qu'il aurait besoin d'un poêle et d'un réfrigérateur pour sa résidence. Il a de plus demandé qu'on lui fournisse à bon prix un lave-vaisselle.

Le témoin, monsieur Joannis, est très précis sur ce point et déclare que monsieur Berdugo lui a dit: "Bien, avant de commencer à discuter du contrat si je voulais commencer à parler du contrat, il fallait que je commence à donner quelque chose". Il a déclaré que ça prenait un poêle et un réfrigérateur et que l'on échangea un poêle et un réfrigérateur que monsieur Joannis lui avait déjà donnés vers 1970.

Monsieur Joannis a d'abord appelé le manufacturier afin de se procurer la marchandise à meilleur prix. Comme il n'était pas un vendeur accrédité de la compagnie, la vente devait s'effectuer par l'intermédiaire d'une personne autorisée. La facturation fut donc faite à un dépositaire reconnu et la livraison

effectuée à l'adresse de monsieur Jean Daoust, 1830 rue Duff Court, app. 103, à Lachine; le tout selon une commande portant le numéro 341425H. Le montant indiqué sur la facture était de 728 \$ et il fut acquitté par un chèque émanant de M. & M. Appliances Services Inc., le 7 juillet 1977. Cette marchandise fut effectivement livrée par L'Epiphanie Express et elle ne fut aucunement payée par monsieur Daoust ni par monsieur Berdugo, soit au manufacturier, soit au vendeur autorisé ou soit à monsieur Joanisse ou à sa compagnie. Monsieur Daoust a signé l'accusé de réception de L'Epiphanie Express et c'est lui-même qui est allé porter ces appareils, de couleur avocado, chez monsieur Berdugo; ils ont été installés dans la cuisine de la maison de monsieur Berdugo. Les vieux appareils, suivant la version de monsieur Daoust, ont été remisés dans une petite chambre à l'Office municipal d'habitation.

Monsieur Joanisse a déclaré que lors de la rencontre qu'il a eue avec monsieur Berdugo il n'a pas été question du coût des réparations des

réfrigérateurs et poêles appartenant à l'Office municipal d'habitation. Selon son témoignage, monsieur Berdugo lui a spécifié qu'ils devaient se rencontrer plus tard pour en établir les conditions.

Monsieur Joannis n'a reçu aucun contrat de l'Office municipal d'habitation. Il s'est adressé souvent à monsieur Daoust en ces termes: "Quand est-ce qu'il va me payer? (monsieur Berdugo), qu'il fasse quelque chose, qu'il me donne de quoi pour rembourser le montant qu'on a payé".

Pour le rembourser, on a offert à monsieur Joannis et à sa compagnie des vieux poêles et des vieux réfrigérateurs qui ne servaient plus. Effectivement, monsieur Joannis a obtenu ces marchandises et il appert qu'elles n'avaient pratiquement aucune valeur, même les pièces utilisables ne couvriraient pas le coût du transport.

La version de monsieur Berdugo est la

suivante: il déclare que monsieur Daoust lui a promis qu'il lui obtiendrait un poêle et un réfrigérateur neufs et qu'il prendrait son réfrigérateur et sa cuisinière et qu'il devait payer, en retour, une somme de 120 \$. Il y a en effet un chèque de 120 \$, à l'ordre de monsieur Daoust, mais ce chèque était daté d'au moins six mois avant la rencontre avec monsieur Joannis et monsieur Daoust prétend que c'était pour le remboursement du montant que monsieur Berdugo prenait dans la petite caisse.

PARTIE II

Certains achats

Le système des achats à l'Office municipal d'habitation laissait à désirer. Monsieur Berdugo se servait du nom de l'Office pour obtenir des réductions chez les marchands. Il n'y avait aucun contrôle pour s'assurer que ces achats étaient vraiment effectués par l'Office ou les individus. Le seul mécanisme en

en place pour faire la différence était la déclaration faite au comptable qu'il avait acheté tel ou tel objet et que c'était pour fins personnelles. Cette déclaration ne se faisait pas toujours et c'est pourquoi il arrivait des différences importantes entre les comptes des fournisseurs et les montants dus par l'Office.

Dans certains cas, l'on peut s'interroger davantage sur ce qui se passait. Analysons l'achat d'une fenêtre et d'une porte-fenêtre chez les Entreprises Cayouette de St-Hyacinthe.

La compagnie a reçu un appel pour l'achat d'une porte-patio et d'une porte-fenêtre. Elle transmettait cette réquisition à son vendeur qui entra en communication avec monsieur Berdugo. Il s'agissait, en effet, d'une réquisition pour la résidence privée de monsieur Berdugo, un immeuble qui n'appartenait aucunement à l'O.M.H. Le vendeur prit les mesures et prépara un contrat de vente pour une fenêtre et une porte-fenêtre en aluminium blanc émaillé. Les fenêtres de

l'Office municipal, d'ailleurs, n'étaient pas blanc émaillé. La commande fut placée à l'usine. La fenêtre et la porte furent livrées. Comme l'hiver s'en venait, monsieur Jean Daoust qui les vit remisées à l'extérieur de la maison de monsieur Berdugo lui offrit de les mettre à l'abri, dans l'immeuble de l'Office.

La facture préparée par la compagnie mentionnait qu'il s'agissait d'une porte-fenêtre qui devait être payée par l'Office municipal d'habitation. L'adresse donnée sur cette facture était bien celle de monsieur Fred Berdugo, soit 910, 45e rue à Lachine.

Il est bien évident que quelqu'un a téléphoné à la compagnie pour faire changer la facture. A cette fin, on a masqué une partie de l'adresse où devaient être livrés les matériaux. En recevant à l'Office une facture qui ne portait aucune adresse de livraison, le comptable crut, évidemment, qu'il s'agissait de marchandises achetées par l'Office. Il présenta cette facture au directeur général, monsieur

Berdugo, et celui-ci déclara au comptable, madame Lefebvre, qu'elle devait entrer ce compte sous la cote 433 de l'Office municipal d'habitation, soit celle des fenêtres et châssis; il a apposé ses initiales sur la facture permettant ainsi au comptable d'en effectuer le paiement.

Monsieur Berdugo savait très bien qu'il s'agissait d'une porte et d'une fenêtre qui avaient été commandées pour ses fins personnelles et que l'Office en assumait le paiement. Il a déclaré, toutefois, qu'il voulait en effectuer le paiement mais qu'il a oublié de le faire. Ce n'est qu'après la perquisition de la Sûreté du Québec qu'il en a remboursé l'Office municipal d'habitation. Il prétend qu'il avait complètement oublié le paiement et qu'en constatant le fait, il a paniqué, il a défait la porte-patio pour la rendre à l'Office et que, sub-séquemment, il l'a réinstallée après avoir effectué le paiement.

PARTIE III

Des travaux effectués à la maison de
monsieur Berdugo

Le directeur général de l'Office, monsieur Berdugo, s'est servi abondamment de son poste pour faire effectuer certains travaux à sa résidence par des employés de l'Office.

Il y a eu d'abord l'aménagement de son sous-sol par messieurs Daoust, le directeur de l'entretien, et Raymond St-Gélais qui agissait comme concierge d'un immeuble avec sa femme. Nous devons signaler aussi l'érection de murs intérieurs par messieurs Daoust et St-Gélais. La peinture des chambres, le sablage des planchers effectués par monsieur St-Gélais; des étudiants à l'emploi de l'Office ont travaillé à des travaux d'agrandissement de la maison; dans certains cas, ils ont été rémunérés par l'Office, dans d'autres cas monsieur Berdugo en assumait lui-même le paiement.

Une clôture pour entourer une partie du terrain de monsieur Berdugo a été assemblée à l'Office municipal d'habitation, dans ses ateliers, avec du bois commandé par l'Office municipal. Elle a été construite durant les heures de travail par monsieur Jean Daoust, aidé en quelques circonstances par monsieur St-Gélais. Cette clôture fut camouflée dans les immeubles appartenant à l'Office parce que l'on craignait, à ce moment, une enquête. Quelque temps plus tard, elle fut transportée à nouveau, cette fois, sur le terrain de monsieur Berdugo et elle fut installée à cet endroit.

Il est vrai que, pour certains travaux, monsieur Berdugo a payé les employés; dans d'autres cas, ils reçurent leur salaire de l'Office. Par exemple, monsieur St-Gélais n'avait pas de rémunération de l'Office, mais il faisait ces travaux pour rester en bons termes avec monsieur Berdugo pour que lui ou sa femme ne perde l'emploi de concierge qui leur permettait de jouir d'un logement.

PARTIE IVL'administration

Nous avons constaté que l'administration de l'Office présentait des lacunes majeures. Entre autres, l'administrateur ne disait pas entièrement la vérité au conseil d'administration. Un exemple a soulevé la colère du conseiller Dicaire, membre du conseil d'administration de l'Office, qui illustre bien la façon d'agir du directeur.

Lors de la réparation du toit de l'édifice de l'Office municipal d'administration, la facture était passablement élevée, soit environ 9 000 \$; le gérant n'a pas présenté cette facture d'un bloc au conseil d'administration pour obtenir l'autorisation de paiement, au contraire, il l'a scindée et a tenté de camoufler le montant pour éviter des réprimandes. Une telle manière de faire est inadmissible et montre bien que le conseil d'administration n'avait pas tous les éléments voulus pour prendre les décisions adéquates.

Le comportement de monsieur Berdugo vis-à-vis de certains comptes laisse à désirer. Qu'il suffise de rappeler cette vente de balayeuses électriques. Il fut décidé de remplacer toutes les balayeuses électriques de l'Office et d'en acheter des nouvelles. Ces balayeuses furent offertes en vente à monsieur David Sebbag qui accepta d'en acheter quatre sur un total de six pour la somme de près de 400 \$ qu'il paya comptant à monsieur Berdugo. Monsieur Berdugo ne remit que 200 \$ à la petite caisse des employés. On peut se demander où est passée la différence et cette question est d'autant plus valable que monsieur Jean Daoust a déclaré qu'un montant de 100 \$ lui avait été offert par monsieur Berdugo à même la vente des balayeuses et qu'il avait refusé ce montant. Le produit de la vente des balayeuses fut versé à une petite caisse-maison qui servait à payer une réception ou divers avantages aux employés, tels que repas, etc. On ajoutait aux revenus de cette petite caisse les profits sur la vente des clés et les installations des services communautaires de

télévision. Les revenus de cette petite caisse servaient au paiement des dépenses qui n'auraient pas été admissibles dans la comptabilité d'un Office municipal d'habitation. Tout cela se fait sur les directives de monsieur Berdugo.

Le conseiller Dicaire était pleinement justifié de s'interroger sur l'attitude de monsieur Berdugo dans l'administration de l'Office municipal.

CONCLUSION

- Identification des problèmes

- a) manque de planification
- b) manque de leadership au niveau de la gérance
- c) manque de contrôle

RECOMMANDATIONS

- Contrôle

- Par les officiers - vérification interne
sur les biens
 - magasinier général
 - magasinier ou garage
 - contrôle sur la qualité
- Par les contri-
buables
 - greffe - accessibilité
 - les assemblées du conseil

- Administration du personnel

- Planification

- programmation sur longue
période

- voirie

- Gérance

- Recommandations

- au ministre des Affaires
municipales
- au ministère de la Justice

IDENTIFICATION DES PROBLEMES

Les principaux problèmes de la cité de Lachine peuvent se grouper sous trois titres:

- a) manque de planification
- b) manque de leadership au niveau de la gérance
- c) manque de contrôle

a) Manque de planification

Depuis de nombreuses années, l'ensemble des biens de la cité de Lachine a été négligé. Les édifices publics n'ont pas été suffisamment entretenus, le réseau d'aqueduc et d'égout laisse à désirer, les usines de filtration n'ont pas reçu les réparations adéquates et les biens-meubles, notamment les véhicules, se trouvaient dans un état d'abandon tel, qu'il a fallu prendre des mesures drastiques pour les renouveler.

La planification des dépenses en immobilisation sur une période de trois ans a permis à la ville de faire un examen de conscience et de revoir certains équipements, mais le retard prononcé impose au conseil d'établir une planification sur une période plus longue pour revoir l'ensemble des équipements sans augmenter, de façon sensible, le fardeau des contribuables. Une action dans ce sens permettra à la municipalité de reprendre la position d'avant-garde qu'elle a occupée pendant de nombreuses années au Québec. Le fait que la Commission municipale ait conduit une enquête a incité la ville à prendre des mesures concrètes en vue d'améliorer les biens publics. Nous nous en réjouissons et nous espérons qu'avec une planification adéquate, on maintiendra un équilibre entre les réalisations et la capacité de payer des contribuables.

La Commission signale, également, une lacune dans le partage des responsabilités. La cité de Lachine a fait faire par diverses firmes spécialisées des études approfondies sur la restructuration

des services, mais cette restructuration ne s'est pas matérialisée et on n'a pas suffisamment départagé les tâches. Il a toujours subsisté des ambiguïtés créant des fossés administratifs dans certains secteurs générant ainsi des conflits entre les services.

Une mauvaise planification accompagnait certains règlements décrétant des travaux. L'exemple le plus clair est celui de la confection des trottoirs où le chef de service n'attachait aucune importance à une planification qu'il jugeait inadéquate et qu'il avait pourtant préparée lui-même. De telles ambiguïtés suscitaient des conflits entre les membres du conseil et soulevaient des difficultés dans l'exécution et les coûts.

b) Manque de leadership au niveau de la gérance

Le directeur des services durant la période de l'enquête a fait preuve d'un manque de leadership qui a nui profondément à l'essor de la

municipalité. Il n'est pas suffisant d'envisager que le directeur des services ait été mis sur une tablette pour signaler qu'il n'y a pas eu de coordination entre les divers services de la cité. Il n'y avait à peu près jamais de rencontre de chefs de services et chaque service opérait à sa façon sans se soucier de ce qui pouvait se faire ailleurs. Les chefs de services, à l'unanimité ou presque, ont réclamé comme instrument de relance des rencontres hebdomadaires, afin de mieux réorganiser le travail, de suivre une meilleure planification et d'éviter des dédoublements.

Le directeur des services ne faisait aucun rapport de sa propre initiative; il se contentait de répondre aux questions du conseil et la plupart des rapports se faisaient de façon verbale et cela de manière très succincte. Il n'y avait, de plus, aucune programmation valable autre que celle exigée par le législateur et qui ne portait que sur les dépenses en immobilisation. Il y avait donc un vide marqué entre le conseil et le maire d'une part et les chefs de services d'autre part.

Le directeur général a laissé pourrir la situation dans des services importants de la municipalité. Il n'a pas su redresser une situation inacceptable et il a laissé aller le bateau à la dérive.

Bien que le conseil lui ait permis d'engager du personnel de direction additionnel au service de la voirie, il ne s'est pas servi de cet atout pour pouvoir reprendre en main ce service. Il connaissait très bien les lacunes des services des travaux publics et de la voirie ainsi que les lacunes du service des achats. Il n'a pas suggéré les correctifs qui s'imposaient, ni fait de rapports adéquats au conseil. La responsabilité du fiasco qui existait dans ces services peut être imputée pour une bonne part au directeur général des services.

c) Manque de contrôle

L'un des défauts majeurs de l'administration municipale est le manque de contrôle sur la

plupart des grands services, sur les travaux effectués en régie et aussi sur l'utilisation des biens et de l'équipement.

La gestion du personnel manquait de contrôle. Il n'y en avait aucun sur les normes d'engagement et sur les besoins des services. Ainsi, au service de la voirie, on avait beaucoup plus de personnel qu'il n'en fallait et l'engagement ne correspondait pas toujours aux besoins. On engageait les individus sans formation précise et ce n'est qu'après qu'on les orientait aux diverses tâches sans savoir s'ils avaient la capacité de remplir de telles tâches. La façon de procéder pour embaucher le personnel reposait plus sur le patronage que sur le souci de trouver l'employé qui répondait adéquatement à la tâche. L'absence de classification rendait plus difficile la surveillance du travail des employés.

RECOMMANDATION NO IVERIFICATEUR INTERNE

Pour éviter le laxisme dans la surveillance des biens de la cité, pour faire en sorte que les achats répondent aux besoins, qu'il n'y ait pas d'acquisitions inutiles et que les achats répondent aux normes de la ville, qualitativement, pour faire en sorte que des mécanismes adéquats soient établis dans l'opération de la municipalité, il est nécessaire d'avoir un vérificateur interne.

Ce vérificateur interne relèverait du directeur général des services et devrait faire rapport mensuellement au conseil afin de le tenir au courant de la situation. Il aurait la surveillance de l'inventaire perpétuel. En effet, actuellement, la municipalité ne prend un inventaire qu'une fois par année, elle ne connaît pas les marchandises qu'elle a en sa possession, elle accumule trop dans

certaines domaines et manque dans d'autres. Ce manque permet la disparition d'objets de valeur. Il devrait voir, quotidiennement, tous les services pour savoir si les dépenses sont faites adéquatement et en conformité avec le budget et surtout surveiller s'il y a de la duplication.

RECOMMANDATION NO II

MAGASINIER GENERAL

La cité de Lachine achète pour huit millions (8 000 000 \$) de marchandises par année. Une partie importante de ce total n'entre pas dans les travaux décrétés par règlement d'emprunt. Il faut donc exercer un contrôle sur ces achats:

- 1 - les réquisitions
- 2 - l'entrée des matériaux et matériel

A cette fin, il est nécessaire d'affecter au service des finances un employé qui remplirait la fonction de magasinier général.

RECOMMANDATION NO III

MAGASINIER AU GARAGE

Quand on a vu l'absence de contrôle dans ce service et les pertes qui pouvaient en résulter, il nous apparaît évident que la création d'un poste de magasinier pourrait représenter une économie. Avec cet employé, on éviterait de chercher pendant des heures des pièces qui, maintenant, sont entassées pêle-mêle dans le garage. On pourrait tenir des comptes adéquats concernant l'utilisation des pièces. Un employé du garage municipal pourrait être affecté au contrôle de la marchandise et être utilisé avantageusement à ce travail.

RECOMMANDATION NO IVCONCERNANT LE PERSONNEL

Le conseil devrait adopter un règlement pour déterminer les services et définir les fonctions de chacun de ces services. De plus, on devrait prévoir, par réglementation, le mode de recrutement du personnel, la classification et la promotion. Cela éviterait des zones grises qui ont été sources de litige entre les divers services, permettrait un meilleur recrutement du personnel et ferait en sorte qu'il répondrait aux besoins. Par ailleurs, la municipalité devrait repenser ses structures générales, premièrement en attribuant à chacun les fonctions correspondant à sa définition de tâches.

Sous le directeur général, il devrait y avoir deux directeurs généraux adjoints. Chacun de ces directeurs généraux adjoints serait responsable d'un champ d'activités municipales.

Le conseil a regroupé, sous une même fonction, le service de la voirie et celui de l'assainissement des eaux. Puisque ce service représente une forte proportion des effectifs de la corporation et qu'il couvre la majeure partie des travaux municipaux, nous croyons qu'il est important que le chef de service dispose de deux adjoints compétents.

Le travail de la trésorerie devrait relever, en effet, d'un trésorier, évitant la complication actuelle qui prévoit un directeur des finances, un trésorier et un trésorier adjoint.

RECOMMANDATION NO V

CONCERNANT LE SERVICES DES ACHATS

Nous recommandons la création d'un service des achats avec un chef de service dont l'autorité, les pouvoirs et devoirs seraient définis par

réglementation du conseil. On spécifierait dans cette réglementation la technique d'achat, l'évaluation de la marchandise, les procédures pour la commande des biens, le contrôle de la livraison du matériel et son utilisation et la récupération de certains biens quand cela est possible.

RECOMMANDATION NO VI

CONCERNANT LE CONTRIBUABLE

La municipalité s'est dotée de bons équipements pour la garde des archives. Toutefois, les locaux du greffe sont difficiles d'accès. Le conseil doit voir à ce que les contribuables puissent s'y rendre facilement et, surtout, doit faire connaître à ces contribuables la façon dont ils peuvent prendre connaissance des documents déposés au greffe. Le greffe d'une municipalité est vraiment la fenêtre par laquelle les contribuables puissent le mieux surveiller l'administration municipale. Il est donc impérieux que l'on facilite aux contribuables leur présence en ces

lieux et qu'ils puissent, avec facilité, lire les pièces et documents qui y sont conservés.

L'administration d'une corporation municipale est complexe et le contribuable a souvent besoin de l'aide pour pouvoir mieux surveiller le déroulement de la vie municipale.

Nous avons déjà, dans le passé, recommandé d'appuyer le contribuable en donnant à certains organismes existants des pouvoirs qui s'apparentent à ceux du Protecteur du citoyen. Nous sommes convaincus que ce mécanisme éviterait beaucoup de tension entre les conseils et leurs contribuables, éviterait des demandes d'enquête et aiderait à tenir les corporations municipales sous un examen constant. De plus, ce mécanisme pourrait calmer des appréhensions et corriger des lacunes. Nous sommes certains que nous aurions là un outil important pour l'amélioration de la vie municipale.

RECOMMANDATION NO VII

L'OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION

Nous croyons que le ministre de la Justice devrait se pencher sur le dossier présenté devant la Commission municipale concernant certains faits et gestes du directeur général de l'Office municipal d'habitation.

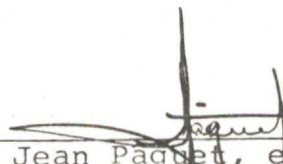
RECOMMANDATION NO VIII

CONCERNANT LE DROIT D'APPEL DES OFFICIERS
MUNICIPAUX

La Commission municipale qui conduit une enquête sur plusieurs aspects de l'administration d'une municipalité devrait pouvoir faire des recommandations concernant la suspension ou le congédiement d'un officier de la municipalité sans être à la fois juge et partie.

Si, pour donner suite à une recommandation de la Commission municipale, une municipalité suspend ou congédie un employé, l'appel devrait se faire devant trois juges de la Cour provinciale. Nous suggérons donc que la Loi sur les cités et villes et le Code municipal soit modifiée pour comprendre des articles similaires à ceux édictés par l'article 32 de la section VIIA du projet de Loi no 48 des Lois du Québec sanctionné le 21 décembre 1979.


Me Jean-C. Lafond
Vice-président C.M.Q.


Jean Paquet, e.a.
Membre C.M.Q.

Québec, le 14 avril 1980.

Achévé d'imprimer à
Québec en juillet 1980, sur
les presses du Service des impressions en régie
du Bureau de l'Éditeur officiel
du Québec

Bibliothèque administrative



QMC A 183 503

R



Éditeur officiel
du Québec
**Service des
impressions
en régie**

Juillet 1980