

V.4. Gestion de la flotte de véhicules

V.4. GESTION DE LA FLOTTE DE VÉHICULES

V.4.1. DIRECTION DU MATÉRIEL ROULANT ET DES ATELIERS

1. INTRODUCTION

La flotte de véhicules de la Ville de Montréal est composée de véhicules légers, de véhicules lourds ainsi que d'appareils qualifiés d'outils (génératrices, tondeuses, etc.). Ces véhicules sont assignés dans les arrondissements et les services centraux afin de permettre la réalisation des différentes activités de la Ville.

À la suite de la réforme municipale survenue le 1^{er} janvier 2002 et de la révision des responsabilités assumées par la Direction du matériel roulant et des ateliers en janvier 2006, les arrondissements et les services centraux de la Ville de Montréal effectuent maintenant la gestion de leur flotte de véhicules. En effet, les arrondissements issus des ex-villes de banlieue et le Service de police de la Ville de Montréal continuent de s'occuper de la gestion des véhicules dont ils avaient la responsabilité avant le 1^{er} janvier 2002 alors que, depuis janvier 2006, la Direction du matériel roulant et des ateliers a procédé au transfert de la propriété de la flotte de véhicules et des budgets afférents aux arrondissements de l'ex-Ville de Montréal et aux services centraux (autres que le Service de police) et est devenu un fournisseur de produits et de services spécialisés, soit le Centre de services partagés – Matériel roulant et ateliers (CSP-MRA), devant s'adapter en continu aux demandes de ses clients (presque exclusivement les mêmes dont il assurait la gestion de la flotte auparavant).

Il est à noter que les seules activités centralisées pour l'ensemble des véhicules sont réalisées par le CSP-MRA. Elles concernent le renouvellement de l'immatriculation des véhicules et les représentations sur le respect de la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* (PECVL), qui oblige la réalisation périodique de vérifications mécaniques.

Les services d'entretien et de réparation des véhicules constituent la mission première du CSP-MRA. Ce dernier offre également des services en vue de l'acquisition et de la location des véhicules, de la formation des utilisateurs ainsi que de la gestion des carburants de la Ville. Nous avons limité notre examen aux véhicules immatriculés.

Les clients du CSP-MRA lui confient l'entretien de près de 3 300 véhicules, d'une valeur de remplacement d'environ 225 M\$. Pour desservir sa clientèle, le CSP-MRA dispose de trois ateliers de mécanique régionaux (Madison, Des Carrières et Dickson), de 13 garages annexes à même les clos des travaux publics des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal, de 13 unités mobiles (mécaniciens ambulants) et d'un centre spécialisé pour les véhicules d'incendie (Viau).

En 2006, les clients du CSP-MRA étaient facturés selon un tarif de base qui correspondait à un tarif fixe par véhicule pour son entretien au cours de l'année. Graduellement, ce tarif fixe a été remplacé par une tarification à l'acte. Depuis septembre 2009, toutes les interventions sur les véhicules sont facturées à l'acte.

Il est prévu que les dépenses du CSP-MRA soient compensées par des revenus équivalents provenant de ses clients et que les résultats en fin d'année soient nuls. Pour 2008 et 2009, le budget du CSP-MRA est respectivement de 49,9 M\$ et de 51,7 M\$.

2. PORTÉE DE LA MISSION

Cette vérification a pour objectif de s'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules. À cette fin, nous avons examiné l'entretien et les réparations des véhicules, l'approvisionnement et la distribution de carburant ainsi que les stocks de pièces de rechange des véhicules.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'année 2008 et la période de janvier à octobre 2009. Ils ont été réalisés dans deux arrondissements issus des ex-villes de banlieue (Saint-Laurent et Verdun), dans deux arrondissements issus de l'ex-Ville de Montréal (Mercier-Hochelaga-Maisonneuve et Rosemont-La Petite-Patrie), au Service de sécurité incendie de Montréal (pour le respect des ententes signées avec le CSP-MRA) et à la Direction du matériel roulant et des ateliers (CSP-MRA) du Service des affaires corporatives (à l'époque). Ils ont été effectués sur les véhicules immatriculés.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. MISE EN PLACE DU CSP-MRA

3.1.A. Contexte et constatations

En septembre 1996, le conseil municipal créait le Fonds du matériel roulant et des ateliers (FMRA) dans le but d'y comptabiliser les opérations liées à l'exploitation du parc municipal de véhicules. La création de ce fonds, d'une part, permettait de se conformer au *Manuel de normalisation de la comptabilité municipale au Québec* et, d'autre part, visait à établir un suivi plus rigoureux des coûts et des décisions de gestion liés au parc de véhicules. Ce fonds était géré par la Direction du matériel roulant et des ateliers.

Au moment des fusions municipales au 1^{er} janvier 2002, le parc de véhicules de l'ex-Ville de Montréal a été réparti entre les arrondissements de l'ex-Ville de Montréal et les services centraux en fonction de leur mandat respectif. Cependant, la gestion du FMRA a été maintenue, ne permettant pas à ces arrondissements et à ces services de bénéficier pleinement de leurs actifs, de leurs budgets et des répercussions de leurs choix de gestion. Pour ce qui est des arrondissements des ex-villes de banlieue, ils ont conservé les véhicules dont ils avaient la responsabilité auparavant.

Toutefois, l'adoption d'un modèle organisationnel plus décentralisé par l'administration municipale confirmait la nécessité de changer cette formule. De plus, l'instauration de nouvelles règles de répartition du programme triennal d'immobilisations (PTI) en arrondissement en 2004, incluant les fonds liés à l'acquisition des véhicules, rendait définitivement caduc le mode de fonctionnement du FMRA.

Au printemps 2004, dans le cadre des travaux de mise en œuvre d'un nouveau mode organisationnel, un sous-comité de travail a élaboré un concept de centre de services partagés. Il était prévu que cette orientation permettrait de respecter les mandats et les responsabilités de chacun, autant les arrondissements que les services centraux, et d'accroître leur imputabilité tout en profitant de l'expertise développée et des économies de volume. Ce nouveau mode organisationnel est reflété dans le document *Stratégie et plan d'affaires 2004-2006*, élaboré par le CSP-MRA.

En mars 2005, afin de présenter cette nouvelle réalité, un sommaire décisionnel sur la création du CSP-MRA a été élaboré. Il énonce clairement la responsabilité des intervenants en ce qui

concerne la gestion de la flotte de véhicules et fait état des objectifs qui soutiennent sa création, de ses principales caractéristiques et de ses principes généraux. Selon ce sommaire, les décisions concernant la gestion du parc de véhicules reviennent aux gestionnaires des arrondissements et des services centraux concernés en tenant compte de leurs priorités, de leurs activités ainsi que des besoins de leurs employés.

Depuis le 1^{er} janvier 2006, chaque arrondissement et service central a la responsabilité de sa flotte de véhicules et il n'existe plus d'unité administrative responsable de sa gestion globale.

Le sommaire décisionnel de mars 2005 mentionne que des ententes de services axées sur les besoins et les priorités des clients devaient être négociées et revues annuellement. Elles devaient prévoir les services de base qui assuraient le maintien des véhicules (volume d'affaires garanti) et des services optionnels (volume d'affaires au choix du client). **Initialement, les ententes ont été élaborées et présentées aux clients du CSP-MRA, mais elles n'ont pas été signées par ces derniers. Finalement, seul le Service de sécurité incendie de Montréal a signé, en janvier 2008, une entente avec le CSP-MRA pour l'entretien et la réparation de ses véhicules.**

Malgré cette absence d'entente, le CSP-MRA dispose toutefois de certains renseignements sur le volume d'affaires de ses clients. Ces renseignements sont les budgets et les documents budgétaires des unités administratives pour l'entretien de leur flotte de véhicules et indiquent pour chaque véhicule nouvellement acquis s'il sera entretenu ou non par le CSP-MRA (depuis 2008). De plus, un tableau de délégation de pouvoirs applicable aux services rendus par le CSP-MRA a été élaboré et transmis par les arrondissements. **Cependant, à notre avis, l'élaboration d'une entente permettrait de mieux planifier les effectifs, les volumes d'activités et les budgets requis pour soutenir les niveaux de services prévus et pour encadrer l'ensemble des relations entre le CSP-MRA et ses clients.** Elle servirait à répertorier et à mettre à jour l'ensemble des demandes des clients (p. ex. priorité des réparations, estimations des coûts nécessaires, types de renseignements à produire et autorisations requises), les engagements et les services offerts par le CSP-MRA (p. ex. délais d'immobilisation, qualité de service, garanties, communication des renseignements, horaires de travail, facturation) ainsi que les responsabilités de chacun des intervenants (rôle du CSP-MRA auprès du gouvernement du Québec).

CONSTATATION

Nous avons constaté, à l'exclusion du SSIM, qu'il n'existe pas d'entente signée entre les unités d'affaires et le CSP-MRA afin de mieux planifier les effectifs, les volumes d'activités et les budgets requis en vue de supporter les niveaux de services prévus et d'encadrer l'ensemble des relations entre le CSP-MRA et ses clients.

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers, de concert avec les unités administratives concernées, de conclure des ententes qui devront inclure tous les éléments pertinents devant régir leurs relations d'affaires afin de disposer d'un cadre de référence qui facilitera l'exercice de leurs responsabilités respectives.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Lors de la création du CSP-MRA, nous avons tenté de conclure des ententes de services avec chacun de nos clients. À la suite du rapport de vérification interne de 2007, de la firme KPMG, sur la révision des processus relatifs aux activités de la Direction du matériel roulant et des ateliers, nous avons tenté une deuxième fois de conclure des ententes avec nos clients les plus importants, mais sans succès, à l'exception du Service de sécurité incendie de Montréal. Il est important de noter que nous n'avons pas de marge de manœuvre. Les clients veulent négocier, ils nous demandent une compensation, par exemple pour les délais d'immobilisation de leurs véhicules. Le CSP-MRA ne possède pas de véhicule de réserve pour compenser lorsque les véhicules des clients sont immobilisés. Malheureusement, nous n'avons pas les moyens financiers d'acquiescer un parc de réserve pour dépanner nos clients. Notre modèle d'affaires est fondé sur une structure de coûts et non sur une structure de profits, donc nous n'avons pas de marge bénéficiaire, ce qui rend la négociation impossible pour arriver à une entente satisfaisant les deux parties. »

3.1.D. Commentaires du vérificateur général

Si, de l'avis du CSP-MRA, une entente avec les unités d'affaires concernées ne peut être envisagée avec les paramètres actuels qui régissent le modèle d'affaires, une rencontre avec la Direction générale serait impérative pour dénouer cette impasse.

Au moment d'écrire ces lignes, un nouveau directeur général associé – concertation des arrondissements s'apprête à être nommé. Son mandat consistera d'ailleurs à assurer la cohérence et la coordination des interventions entre les arrondissements et les services

centraux. Il serait donc nécessaire de porter à son attention les différends respectifs, afin de favoriser le rapprochement des parties.

3.2. MISSION ET OBJECTIFS

3.2.A. Contexte et constatations

La mission est l'un des principaux éléments qui orientent l'organisation des activités et elle sert de base pour rendre compte. Elle doit préciser les clients, les biens ou les services offerts et les résultats globaux visés.

L'établissement d'objectifs permet d'orienter la planification des activités et d'évaluer les résultats des actions réalisées afin d'apporter les ajustements appropriés. En vue d'en mesurer l'atteinte, des indicateurs de performance pertinents et fiables doivent être élaborés pour faciliter une prise de décision éclairée.

La mission de la Direction du matériel roulant et des ateliers a été clairement définie et est incluse dans les documents de présentation du budget du Service des affaires corporatives (à l'époque). Elle se définit comme suit :

« Une entreprise publique gérée selon les caractéristiques du secteur privé qui :

- offre des services d'entretien et de réparation de véhicules légers et lourds et d'équipements connexes aux arrondissements, aux services corporatifs et à l'Agglomération de Montréal;*
- offre des services de réparation et de fabrication dans le domaine de l'usinage, le métal en feuille, la soudure, le mobilier urbain, le meuble de style, l'électronique et la sérigraphie;*
- offre des services de formation chauffeurs/opérateurs de véhicules lourds;*
- offre des services d'expert-conseil [sic] en matière de gestion du parc de véhicules et d'acquisition de véhicules.*

En concurrence avec les secteurs publics et privés. »

Ces documents incluent également les objectifs de l'année à venir (p. ex. augmenter de 2 % la productivité des employés de métiers, maintenir le taux de respect des délais de réparation annoncés, réduire de 2 % le coût unitaire des pièces et des matériaux utilisés) ainsi que les engagements et les réalisations de l'année en cours. De plus, le rapport de gestion mensuel du CSP-MRA transmis à la direction du Service des affaires corporatives (à l'époque) reprend ces

objectifs et en énonce d'autres, plus opérationnels (p. ex. taux de respect des délais d'inspection et de réparation sur rendez-vous, implantation de la facturation à l'acte pour l'entretien et la réparation des véhicules des services centraux). Pour ces objectifs, une cible à atteindre a été fixée soit en dollars, soit en pourcentage, soit selon une date d'échéance. **Bien que ces objectifs nous apparaissent pertinents, nous sommes d'avis que d'autres pourraient être énoncés pour mieux refléter les activités réalisées par le CSP-MRA.**

CONSTATATION

Certains objectifs n'ont pas été élaborés pour l'ensemble des activités réalisées par le CSP-MRA :

- La satisfaction de la clientèle;
- Le respect des estimations des réparations;
- Le respect des délais d'immobilisation des véhicules;
- Le respect des coûts prévus aux forfaits offerts.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de mettre en place d'autres objectifs mesurables appuyés par des indicateurs de performance sur la réalisation de ses opérations afin de canaliser les efforts du personnel en vue d'atteindre les résultats ciblés.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous avons développé, en janvier 2010, une quinzaine d'objectifs pertinents supportés par des indicateurs de performance pour les quatre ateliers de mécanique du CSP-MRA. » (**Échéancier prévu : mars 2010**)

3.3. BUDGET

3.3.A. Contexte et constatations

Au moment de la création du CSP-MRA, il était prévu que ce dernier opérerait à coût nul, c'est-à-dire qu'il devrait présenter annuellement un budget d'exploitation conforme à ses prévisions de recettes. Ce budget doit donc être compensé par des volumes d'affaires convenus avec les clients, et tout bien ou service produit par le CSP-MRA pour répondre à leurs besoins doit leur être facturé.

V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information
V.4. Gestion de la flotte de véhicules
V.4.1. Direction du matériel roulant et des ateliers

Les arrondissements de l'ex-Ville de Montréal et les services centraux préparent annuellement leurs prévisions budgétaires pour les services qu'ils prévoient être confiés au CSP-MRA. Pour 2009, ces prévisions s'élèvent à 41,5 M\$ pour l'entretien des véhicules et les services spécialisés requis du CSP-MRA (p. ex. menuiserie, sérigraphie, métallurgie). Toutefois, le CSP-MRA a estimé que ces unités ont sous-évalué les travaux qu'elles auront à lui confier et, par conséquent, a considéré un montant additionnel de 10,2 M\$ dans la préparation de son budget, qui atteint ainsi un total de 51,7 M\$. Cette estimation est fondée sur le fait qu'en 2007 et en 2008, ces unités ont requis plus de services qu'elles l'avaient indiqué initialement (les revenus budgétés et réels ont été de 47,3 M\$ et de 51,2 M\$ en 2007 et de 49,9 M\$ et 53,2 M\$ en 2008). Les estimations additionnelles avaient été de 4,4 M\$ en 2007 et de 8,7 M\$ en 2008.

L'examen des résultats atteints au cours des années 2007 à 2009 révèle que le CSP-MRA n'a pas réussi à équilibrer ses revenus et ses dépenses. En effet, en 2007, son déficit a été de 122 000 \$ et de 1 177 500 \$ en 2008. Pour 2009, le déficit prévu serait d'environ 4,9 M\$.

Tableau 1 – Budget du CSP-MRA (garages et ateliers spécialisés)
En milliers de dollars

	2007		2008		2009	
	Budget	Réel	Budget	Réel	Budget	Réel (projection août 2009)
Revenus	47 396,7	51 243,9	49 935,6	53 255,2	51 703,1	46 856,3
Dépenses	47 396,7	51 906,1	49 935,6	54 432,7	51 703,1	51 767,8
Déficit	0,0	(662,2)	0,0	(1 177,5)	0,0	(4 911,5)
Ajustement ¹	0,0	540,1	0,0	0,0	0,0	0,0
Déficit après ajustement	0,0	(122,1)	0,0	(1 177,5)	0,0	(4 911,5)

¹ Au cours de la confection du budget initial de 2007, le montant transféré aux clients pour l'entretien et la réparation de leurs véhicules ne tenait pas compte de l'augmentation des coûts de la main-d'œuvre, mais il a été inclus dans le budget du CSP-MRA. Pour pallier cette omission, une somme de 540 198 \$ a été remise à même le budget du CSP-MRA aux arrondissements et au Service de sécurité incendie de Montréal.

L'examen des résultats de 2008 indique que le CSP-MRA a dépassé les revenus prévus, mais qu'il y a eu une augmentation des dépenses plus importante, ce qui a produit un déficit. Pour 2009, le CSP-MRA attribue davantage son manque à gagner à une baisse de son volume d'affaires. En effet, il appert que ses clients confieraient maintenant davantage de travaux d'inspection et de réparation de véhicules à des entreprises privées et qu'ils effectuent des locations de véhicules incluant le service d'entretien.

Il est à noter que l'augmentation du déficit du CSP-MRA, au cours des dernières années, est en corrélation avec le changement apporté dans le mode de tarification. En effet, le CSP-MRA est passé d'une tarification de base en 2006 (tarif fixe annuel par catégories de véhicules, p. ex. 5 000 \$ annuellement pour l'entretien et la réparation d'une voiture sous-compacte) à une tarification à l'acte en 2009 (tarif en fonction du service rendu, p. ex. 92 \$ l'heure pour les services d'un mécanicien).

À partir de ce rapport, le CSP-MRA calcule la productivité des employés dans les garages. En 2009, la cible à atteindre était de 84 % (pourcentage du total des heures facturables par rapport au total des heures de présence en temps régulier et supplémentaire) et les résultats obtenus au 30 juin 2009 ont été de 79,1 %. En 2008, le CSP-MRA avait noté une augmentation de la productivité dans les garages de 3,6 %.

CONSTATATION

Nous n'avons pu obtenir le détail de ce calcul et nous l'avons refait pour obtenir une augmentation de l'ordre de 2 %, soit de 81 % en 2007 à 83 % en 2008, alors que le taux des employés travaillant sur les génératrices, sur la carrosserie et sur la peinture était sensiblement le même qu'en 2009. L'examen de ce rapport nous permet également de constater que le total des heures sur les feuilles de distribution quotidienne ne concorde pas avec les heures rémunérées. Donc, il est possible que des heures aient été payées aux employés, mais non facturées aux clients du CSP-MRA, et cela, principalement pour 2008 et 2009, car la proportion des réparations facturées à l'acte a augmenté sensiblement à compter de 2008. Ces écarts pourraient être dus à des erreurs de saisie ou au fait que des feuilles de distribution quotidienne seraient perdues.

En septembre 2009, compte tenu des résultats obtenus et des prévisions pour l'année 2009, un plan de redressement a été élaboré. Ce plan fait état de plusieurs actions à entreprendre, dont un gel de l'embauche et des heures supplémentaires, une réduction de personnel et un contrôle plus serré des dépenses.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les effets des mesures prévues dans le plan de redressement ne sont pas quantifiés, ce qui aurait permis de mesurer leur impact sur les résultats prévus et de s'assurer qu'elles permettent de remédier à la situation. Il est également à noter que le plan de redressement ne remet pas en cause certains des services offerts tels que les réparations de génératrices, de carrosserie et de peinture.

Il n'est pas évident pour le CSP-MRA d'opérer à coût nul dans un environnement municipal avec des facteurs qui influencent à la hausse les coûts de la main-d'œuvre et qui réduisent ainsi la compétitivité avec le secteur privé. D'ailleurs, le sommaire décisionnel élaboré au moment de la création du CSP-MRA faisait état que ce nouveau mode de fonctionnement pose un important défi aux gestionnaires et constitue un changement important de culture organisationnelle. Il préconisait la mise en place de pratiques plus efficaces et adaptées autant aux besoins des clients que de l'organisation. Actuellement, il est évident que cette nouvelle formule exige toujours de chacun des intervenants l'élaboration de solutions novatrices pour que, d'un point de vue corporatif la gestion de la flotte de véhicules s'effectue à un meilleur coût. Ces solutions doivent permettre aux clients du CSP-MRA de continuer de jouir des économies réalisées à la suite de l'amélioration de la gestion de leur flotte de véhicules tout en considérant les obligations du CSP-MRA d'équilibrer son budget et d'offrir un service qui répond aux exigences des clients. Pour lui permettre d'atteindre cet objectif, le CSP-MRA se doit de conserver un volume d'affaires suffisant.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'évaluer l'effet des mesures de redressement prévues, de s'assurer qu'elles permettent de remédier à la situation et, s'il y a lieu, d'examiner les mesures additionnelles qui pourraient être prises afin d'assurer l'équilibre budgétaire anticipé. Ces mesures pourraient, entre autres, porter sur la révision de ses services et sur la sensibilisation auprès du directeur général et des unités d'affaires des conséquences organisationnelles que pourrait entraîner une érosion continue du volume d'affaires.

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de conserver les documents à l'appui de ses calculs sur la productivité de ses employés afin de disposer des renseignements sur la méthodologie utilisée et de s'y référer au besoin.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Le déficit du CSP-MRA (réel en 2009 : 4,1 M\$) est dû principalement à trois facteurs :

- Une réduction significative des chutes de neige par rapport à la normale, au début et à la fin de 2009;
- Une réduction de son volume d'affaires au profit de la concurrence;
- Le transfert de l'activité carburant au CSP-MRA sans possibilité de facturer, à la clientèle, les coûts de gestion et d'exploitation afférents.

À ce jour, la composante 2010 de l'hiver 2009-2010 a un effet négatif sérieux sur nos revenus. Les mesures de redressement mis de l'avant ne nous permettront pas d'assurer l'équilibre budgétaire à court terme. C'est pourquoi nous avons préparé un document de réflexion sur notre modèle d'affaires, document que nous avons remis au directeur général et sur lequel une réunion avec ce dernier est prévue à la fin du mois de février. (**Échéancier prévu : 31 décembre 2010**)

Ces documents [sur la productivité des employés] sont conservés depuis le mois d'octobre 2009. » (**Échéancier prévu : octobre 2009**)

3.4. TARIFICATION

3.4.A. Contexte et constatations

Au moment de l'implantation du CSP-MRA, il était prévu que celui-ci modifierait graduellement la tarification de base de ses biens et services pour une tarification à l'acte. Pour établir cette tarification à l'acte et s'assurer de recouvrer l'ensemble de ses coûts, un exercice a été entrepris en 2005 pour déterminer le tarif horaire des mécaniciens et la majoration à appliquer sur le coût des pièces et des services rendus pour la location des véhicules. Parmi les facteurs à considérer, le CSP-MRA a pris en compte le budget de l'année précédente, les taux de productivité des employés ainsi que les tarifs de la concurrence. Le tarif horaire pour les mécaniciens a initialement été fixé à 85 \$, la majoration du coût des pièces à 30 % et celle des services de location à 5 %. Par la suite, ce tarif ainsi que le pourcentage de majoration du coût des pièces ont été ajustés en fonction du coût de la main-d'œuvre. Ainsi, actuellement (en 2009), le tarif est de 92 \$ l'heure pour les mécaniciens, la majoration du coût des pièces est de 35 % alors que celle des services de location est toujours de 5 %.

Ces tarifs et ces pourcentages ont été revus en fonction des augmentations du coût de la main-d'œuvre et non en considérant l'ensemble des facteurs qui ont servi à les établir (p. ex. budget du CSP-MRA, taux de productivité, compétition).

CONSTATATION

Compte tenu des modifications survenues depuis 2005, nous sommes d'avis que cet exercice devrait être revu dans son ensemble pour s'assurer que les ajustements effectués depuis permettent de prendre en considération tous les facteurs pertinents. De plus, en effectuant cette révision, le CSP-MRA pourrait tenir compte des demandes de ses clients qui jugent le pourcentage de majoration du coût des pièces excessif, particulièrement lorsque leur coût est élevé.

3.4.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de s'assurer de la justesse de sa tarification en considérant tous les facteurs pertinents et en tenant compte des demandes de sa clientèle afin de déterminer une tarification concurrentielle qui lui permettra de recouvrer l'ensemble de ses coûts.

3.4.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« À la lumière des modifications survenues depuis 2005, nous réviserons l'ensemble des facteurs servant à établir notre grille de tarification pour l'année 2011. » (**Échéancier prévu : octobre 2010**)

3.5. ENTRETIEN ET RÉPARATION DES VÉHICULES

Pour assurer le maintien des véhicules en bon état, des travaux d'entretien et de réparation doivent être entrepris lorsqu'ils sont requis. Compte tenu du mode de fonctionnement mis en vigueur en 2006, le CSP-MRA est devenu un centre de services partagés et il doit maintenant effectuer les travaux demandés par ses clients en fonction de leurs exigences.

La clientèle du CSP-MRA est presque exclusivement constituée des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal et des services centraux. En effet, selon l'état de la facturation de janvier à octobre 2009, les revenus provenant de ces clients représentent 35 M\$, alors que ceux des arrondissements des ex-villes de banlieue sont de 162 000 \$, ceux des sociétés paramunicipales sont de 357 000 \$ et ceux des clients externes à la Ville sont de 275 000 \$.

3.5.1. APPLICATION DU PROJET DE LOI 430

3.5.1.A. Contexte et constatations

Au cours de la réalisation de ses travaux, le CSP-MRA doit s'assurer que les obligations requises par l'application de la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* sont respectées.

Cette loi, adoptée en juin 1998, encadre le transport routier par véhicules lourds au Québec. Ses objectifs sont d'améliorer la sécurité routière et de protéger le réseau routier. Elle oblige les propriétaires et les exploitants de véhicules lourds, dont la masse nette est de plus de 3 000 kilogrammes, à s'inscrire au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds. De plus, elle prévoit l'évaluation et le suivi du comportement des usagers sur la route et en entreprise à partir d'un dossier établi pour chacun d'eux et selon les critères définis.

À la suite de la fusion des municipalités de l'Île, le nouveau parc de véhicules de la nouvelle Ville a été immatriculé au nom de la Ville de Montréal. De ce fait, cette dernière est inscrite au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds de la Commission des transports du Québec.

Dans le cadre de cette loi, la SAAQ exige qu'un programme d'entretien préventif (PEP) respectant ses exigences et permettant d'assurer un bon état mécanique des véhicules soit mis en place. Il revient donc à chaque propriétaire de réaliser lui-même le PEP après avoir reçu une attestation de la SAAQ ou de soumettre ses véhicules à un mandataire contre rémunération. Le participant doit démontrer qu'il satisfait aux exigences suivantes du PEP :

- L'entretien préventif devra être fait dans des lieux adéquats, fermés et chauffés, assurant l'accès aux différentes parties du véhicule;
- L'entretien préventif doit être effectué par des mécaniciens qualifiés ayant réussi un examen reconnu par la SAAQ et portant exclusivement sur l'entretien préventif;
- Le PEP doit respecter les exigences concernant la fréquence des entretiens, les éléments mécaniques couverts au cours des entretiens ainsi que la tenue de dossiers. La fréquence des entretiens préventifs est différente selon la catégorie de véhicules visée, le kilométrage annuel parcouru ainsi que le poids du véhicule lourd;
- Les renseignements et les documents relatifs à l'entretien préventif des deux dernières années d'utilisation du véhicule doivent être conservés et porter la signature du mécanicien qualifié.

En juillet 2000, la Ville de Montréal a obtenu son attestation en vertu du programme d'entretien préventif et, par conséquent, elle satisfait aux exigences du PEP et est autorisée à appliquer le PEP à compter de cette date avec tous les droits et toutes les obligations prévus par la Loi et sa réglementation.

Nous avons effectué divers travaux pour nous assurer du respect des obligations prévues par la Loi et sa réglementation, du respect des rendez-vous par les clients et des délais d'exécution des travaux par le CSP-MRA.

En vue de réaliser les inspections prévues, un calendrier est préparé et chaque véhicule y est inscrit. Selon les personnes rencontrées, des discussions sont tenues avec le personnel des unités pour s'assurer de la pertinence des dates choisies. Toutes les semaines, un courriel est transmis au responsable du véhicule pour l'aviser des inspections échues (en rouge), des inspections convoquées dans les deux prochaines semaines (en jaune) et de celles prévues dans les 15 à 30 jours suivants (en vert).

Pour les véhicules qui respectent les rendez-vous fixés, le CSP-MRA s'est engagé à effectuer l'inspection et les réparations qui en découlent dans un délai maximal de sept jours ouvrables. Le gestionnaire responsable indique que le temps pour l'inspection requise par la SAAQ est d'environ trois heures et que le temps additionnel prévu par le CSP-MRA lui permet de procéder aux réparations qui seront à effectuer pour s'assurer que le véhicule pourra circuler sans revenir au garage avant la date de la prochaine inspection planifiée.

Les résultats de notre vérification ont démontré qu'une inspection est réalisée selon la fréquence prévue, qu'une fiche d'inspection est préparée et qu'un dossier pour chacun des véhicules assure un accès historique aux fiches et aux réparations de chacun des véhicules.

Pour ce qui est du respect des rendez-vous par les clients et de l'engagement du CSP-MRA, un rapport mensuel et annuel est produit et transmis aux gestionnaires. Le rapport mensuel contiendrait des données qui doivent être analysées et ajustées pour tenir compte de divers facteurs tels que le délai d'autorisation des travaux qui doit être soustrait des délais d'immobilisation, les fermetures des cartes de travail qui ne concordent pas avec la remise en service au client et les retards causés par des réparations qui ne sont pas en lien avec l'inspection statutaire et qui ont été inscrites sur le même bon de travail. Le CSP-MRA a effectué les analyses et les ajustements requis pour 2008, mais ne les a pas réalisés pour les rapports mensuels de l'année 2009. Le CSP-MRA se serait fixé une cible de 75 % sur le respect de cet

engagement. Ce n'est qu'au moment de la validation du projet de rapport de vérification que nous avons été informés qu'un processus d'analyses et d'ajustements devait être effectué à partir du rapport mensuel.

L'examen du rapport de l'année 2008 sur le respect des convocations indique que le pourcentage de respect des rendez-vous par les clients pour les garages Dickson et Des Carrières est respectivement de 29 % et de 33 %. Pour ce qui est du respect du délai d'immobilisation de sept jours pour les clients qui ont respecté leurs rendez-vous, il est de 87 % pour le garage Dickson et de 98 % pour le garage Des Carrières. Pour l'année 2009, le rapport mensuel global des mois de janvier à août 2009 transmis aux gestionnaires indique que le pourcentage de respect des rendez-vous par les clients varie de 17 à 47 % (31 % en moyenne) pour le garage Des Carrières et de 9 à 35 % (22 % en moyenne) pour le garage Dickson. Pour ce qui est du respect du délai de sept jours pour les clients qui ont respecté leurs rendez-vous, il varie de 44 à 85 % (61 % en moyenne) pour le garage Des Carrières et de 30 à 80 % (57 % en moyenne) pour le garage Dickson.

Pour ce qui est du respect du délai de sept jours ouvrables, nous constatons que les résultats de l'année 2008 atteignent la cible prévue, mais nous ne pouvons nous prononcer sur ceux de 2009, car les analyses et les ajustements n'ont pas été effectués, bien que nous soyons rendus en fin d'année.

CONSTATATION

Toutefois, un constat est évident, le CSP-MRA n'a pas mis à jour ses données pour 2009 et il ne peut se prononcer sur le respect de son engagement en ce qui concerne le délai de réparation pour les inspections statutaires. À notre avis, il faudrait que ces analyses et ces ajustements soient effectués plus rapidement pour que les gestionnaires disposent au moment opportun des renseignements leur permettant d'entreprendre les actions appropriées.

Pour ce qui est des inspections des véhicules légers, nous avons également constaté qu'un calendrier de rendez-vous existe et, selon les sondages effectués, qu'ils sont réalisés au moment opportun pour les véhicules entretenus par le CSP-MRA.

3.5.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers, de concert avec ses clients, d'examiner les solutions qui pourraient être entreprises pour améliorer le respect des rendez-vous pour les inspections prévues afin de mieux étaler sa charge de travail et de favoriser le respect du délai prévu.

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de réaliser au moment opportun les analyses et les ajustements des données sur les délais des inspections statutaires afin que les gestionnaires disposent des renseignements pertinents et, s'il y a lieu, qu'ils entreprennent les actions correctrices appropriées.

3.5.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Non seulement nous allons examiner les solutions possibles, mais nous allons en implanter de nouvelles dès ce printemps. À titre d'exemple, nous sommes à mettre en œuvre notre premier garage de proximité dans l'arrondissement de Ville-Marie. L'objectif principal de l'implantation de ce garage de proximité est d'améliorer de façon significative le service rendu à l'arrondissement en minimisant les délais d'immobilisation. Pour ce faire, d'une part, notre client doit respecter ses rendez-vous pour les inspections, les entretiens, les réparations et, d'autre part, nous devons respecter les délais prévus pour lui retourner son véhicule. (**Échéancier prévu : avril 2010**)

Les analyses des données mensuelles de 2009 ont démontré que ces données incluaient les délais d'autorisation des travaux par les clients.

Les analyses et, le cas échéant, les ajustements des données sur les délais des inspections statutaires seront faits mensuellement à compter de février 2010. » (**Échéancier prévu : février 2010**)

3.5.2. FORFAITS POUR L'ENTRETIEN ET LES RÉPARATIONS

3.5.2.A. Contexte et constatations

Pour lui permettre d'offrir un service complet d'inspection, d'entretien et de réparation des véhicules à prix unique, le CSP-MRA a conçu une série de forfaits qui portent sur l'entretien préventif des véhicules (vidange d'huile, mise au point, inspection). Actuellement, des forfaits ont été établis pour les véhicules légers (soit de 30 à 40 % des véhicules de la flotte), pour certains véhicules lourds (balais, camions tasseurs, souffleuses, chenillettes bombardiers) ainsi que pour

certaines équipements (épandeurs et têtes de souffleuses). En ce qui concerne les inspections des véhicules lourds prévues en vertu du projet de loi 430, le forfait vient d'être terminé au début de juillet 2009.

Pour établir les forfaits, diverses opérations sont effectuées dont, entre autres, un examen des travaux d'inspection prévus par les fabricants, la consultation de l'historique des travaux effectués et des heures travaillées ainsi que les coûts des huiles et des pièces. De plus, des appels sont effectués auprès des fournisseurs pour connaître leurs prix pour des services comparables. À la suite de ces renseignements, le tarif est fixé pour le forfait.

CONSTATATION

Les travaux que nous avons effectués nous ont permis de constater que des pièces justificatives appuient la détermination du forfait et sont conservées, mais qu'il n'existe pas de documents synthèses indiquant précisément comment ont été établis le forfait, les démarches effectuées auprès de la concurrence et les explications des écarts entre les coûts du CSP-MRA et la compétition. Un tel document permettrait de mieux connaître la démarche réalisée pour établir le forfait et pourrait servir de base à sa révision. Finalement, une copie de ce document pourrait être transmise à la direction du CSP-MRA pour approbation.

Nous avons également effectué des travaux pour nous assurer que les forfaits permettaient de recouvrer les coûts encourus par le CSP-MRA. À cet effet, dans le cadre d'une demande de l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, le CSP-MRA a examiné si les heures imputées pour la réalisation des forfaits pour les balais pouvaient se comparer aux heures prévues au forfait. Ce travail a permis de constater que les heures réellement travaillées étaient inférieures à celles prévues de 15 %. Étant donné que ce travail avait été effectué sur une seule classe de véhicules, nous avons effectué des sondages sur d'autres véhicules (principalement des véhicules légers).

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de ces sondages, que dans certains cas (12 cas sur 18), les coûts encourus étaient en moyenne de 35 % plus élevés que ceux des forfaits. Les gestionnaires rencontrés ont indiqué que le temps prévu pour le forfait était très juste et qu'un dépassement de 15 minutes pouvait se traduire par un dépassement de 25 % du coût (dans cet exemple, pour un forfait de 92 \$, le dépassement serait de 23 \$). De plus, ils ajoutent que parfois les employés se font aider par un confrère et qu'ils n'imputent pas leur temps sur le bon de travail correspondant.

3.5.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de préparer un document synthèse sur la démarche effectuée pour établir le prix de chacun des forfaits et d'approuver ce document pour, d'une part, s'assurer qu'elle respecte ses orientations et, d'autre part, qu'elle dispose des renseignements pertinents sur la méthodologie utilisée pour éventuellement en faciliter sa révision.

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de s'assurer que les temps de main-d'œuvre prévus pour la réalisation d'un forfait sont respectés et, dans le cas où des écarts importants seraient constatés, que des mesures appropriées seraient entreprises pour y remédier afin d'assurer l'efficacité des opérations et la compétitivité des tarifs.

3.5.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« La préparation des documents synthèses sur la démarche effectuée pour établir le prix des forfaits a débuté en janvier 2010. Une fois complétés, ces documents seront soumis au comité de direction du CSP-MRA pour approbation. (**Échéancier prévu : mai 2010**)

Nous préparerons mensuellement un rapport de gestion illustrant les écarts importants des temps de la main-d'œuvre utilisée pour la réalisation des forfaits comparativement aux temps standards. Le cas échéant, des mesures appropriées seront entreprises pour y remédier. »
(**Échéancier prévu : septembre 2010**)

3.5.3. ESTIMATION DES COÛTS DES RÉPARATIONS

3.5.3.A. Contexte et constatations

Depuis 2008, le CSP-MRA effectue sur demande une estimation des réparations à réaliser. À cet effet, les arrondissements examinés ont préparé et transmis au garage concerné un tableau de délégation de pouvoirs. Ce tableau indique, entre autres, le montant au-delà duquel une réparation exigera une autorisation de la part d'un représentant de l'arrondissement.

Pour préparer une estimation, une inspection du véhicule est effectuée et les réparations nécessaires sont indiquées sur un devis estimatif. Ce devis est par la suite transmis au responsable concerné de l'unité administrative pour autorisation. Le système MIR dispose également d'un volet qui permet de préparer un devis estimatif des réparations à effectuer. Ce devis doit inclure le détail des réparations, le montant estimé correspondant, le montant total ainsi que les autorisations obtenues du client.

À la suite de l'examen du devis estimatif, le responsable de l'arrondissement peut soit l'accepter, soit le refuser ou demander des modifications. Son autorisation est notée sur le devis estimatif alors que ceux refusés doivent être annulés.

Tous les mois, un rapport est produit indiquant, par garage et par client, les bons de travail pour lesquels des estimations ont été effectuées, le total de l'estimation, le coût réel des travaux, le pourcentage des écarts ainsi que leur cumulatif. Des graphiques sont également préparés indiquant, par garage, les écarts généraux entre les estimations et les coûts réels des travaux.

CONSTATATION

L'examen du rapport du mois de juin 2009 sur les estimations indique, pour le garage Des Carrières, qu'il y a eu 67 estimations préparées, que le total des estimations est de 101 504 \$ et que les coûts réels ont été de 151 023 \$, soit un écart de 49 %. Toutefois, si on examine les estimations, on s'aperçoit que les écarts vont de 1 221,7 % à -91,7 %. Nous avons examiné certaines des estimations dont les écarts sont importants. Selon le gestionnaire rencontré, dans ces cas, des autorisations verbales ont été données pour les réparations additionnelles, mais les modifications n'ont pas été apportées au devis estimatif. Une situation où l'écart d'un devis serait négatif serait due au fait que le devis aurait dû être annulé à la suite du refus du client d'effectuer les réparations.

CONSTATATION

Nous avons également examiné, sur la base d'un échantillon, si un devis estimatif avait été préparé lorsqu'il était requis. À la suite de cet examen, nous avons constaté, pour les cas sélectionnés, qu'aucun devis n'avait été préparé (cinq cas sur cinq). Les explications obtenues révèlent que des autorisations verbales avaient été données ou que les réparations découlent d'une inspection statutaire.

3.5.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de s'assurer que tous ses garages préparent un devis estimatif en utilisant le système prévu à cet effet afin de faciliter leur suivi et leur conservation.

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'effectuer la mise à jour des devis estimatifs et d'indiquer les renseignements appropriés sur les approbations obtenues afin d'assurer la production de rapports pertinents sur le suivi de ces estimations et de disposer des renseignements nécessaires en cas de mésentente.

3.5.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Tous les garages du CSP-MRA prépareront un devis estimatif pour les travaux supérieurs aux montants préautorisés par les différents clients en utilisant le système prévu à cet effet. (Échéancier prévu : février 2010)

Nous effectuerons les mises à jour des devis estimatifs incluant les renseignements appropriés sur les approbations obtenues. » (Échéancier prévu : mars 2010)

3.5.4. DATE DE LIVRAISON

3.5.4.A. Contexte et constatations

Les travaux que nous avons effectués ont également permis de remarquer que le bon de travail prévoit l'inscription d'une date promise au client.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'aucune date n'est inscrite dans ce champ. Les responsables rencontrés ont mentionné que, pour le moment, ils n'inscrivaient pas cette information, mais qu'éventuellement, la date promise au client serait indiquée à la suite de l'approbation de la réparation par l'unité d'affaires.

3.5.4.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'enregistrer sur les bons de travail la date promise au client afin d'améliorer son service à la clientèle et de pouvoir mesurer le respect des échéances prévues.

3.5.4.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« La date promise au client sera enregistrée sur les bons de travail :

- pour les travaux statutaires;
- pour les travaux sur les appareils stratégiques pour le déneigement, la propreté et la collecte des ordures ménagères et des matières recyclables;

dans la mesure où le client respecte ses rendez-vous. » (**Échéancier prévu : avril 2010**)

3.5.5. SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

3.5.5.A. Contexte et constatations

Depuis que les clients ont le choix de confier les travaux d'entretien et de réparation au CSP-MRA ou auprès de fournisseurs externes, leur perception quant aux services offerts et leurs coûts devient un élément crucial à prendre en considération.

Au cours des dernières années, le CSP-MRA a mis en place diverses mesures pour connaître et mesurer la satisfaction de la clientèle. Ainsi, à l'automne 2007, un sondage a été effectué. Les objectifs étaient de vérifier les connaissances des publics cibles à l'égard de certains produits et services offerts par le CSP-MRA, de mesurer leur niveau de satisfaction relativement aux produits et aux services offerts et de procéder à du développement d'affaires.

La population de l'étude était de 451 personnes, parmi lesquelles 77 ont répondu, pour un taux de participation de 17 %. Parmi les résultats, notons, entre autres, que 63,1 % des répondants étaient satisfaits de la qualité des travaux des ateliers de mécanique et que 43,6 % étaient satisfaits du respect des rendez-vous dans le cadre des inspections statutaires.

CONSTATATION

À la suite de ce sondage, des actions auraient été entreprises pour y donner suite, mais aucun plan d'action n'a été élaboré. En 2008 et en 2009, il n'y a pas eu d'autres sondages; le CSP-MRA avait l'intention d'effectuer des sondages plus ciblés, mais cela ne s'est pas concrétisé.

D'autres mécanismes ont également été élaborés pour prendre en considération les demandes des clients, dont des réunions entre la chef de division Planification stratégique et relations d'affaires, les gérants de service des garages municipaux et des gestionnaires de certains arrondissements. Des échanges de courriels concernent aussi certaines situations problématiques. Il est à noter que ces réunions sont effectuées seulement avec des représentants de trois arrondissements (Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Rosemont-La Petite-Patrie et Ville-Marie) et qu'elles portent sur les divers problèmes rencontrés dans la réalisation des opérations. De plus, des rencontres informelles ont également lieu avec des représentants des arrondissements du Sud-Ouest et d'Ahuntsic-Cartierville. Finalement, deux fois l'an, le chef de la Division de la gestion du parc de véhicules rencontre les gestionnaires des diverses unités d'affaires pour discuter de leurs acquisitions et de la gestion de leur flotte de véhicules.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de nos travaux, que des clients se plaignent que des réparations sont effectuées avant qu'ils ne donnent leur autorisation. Cette situation se produirait de temps à autre, car les employés sont habitués à effectuer les réparations sans attendre les autorisations des clients.

Selon la chef de division Planification stratégique et relations d'affaires, les principales causes d'insatisfaction des clients seraient l'absence de renseignements sur les factures, la majoration de 35 % du prix des pièces, les délais d'immobilisation et le respect des estimations de réparation. **Toutefois, nous n'avons pas obtenu de rapport portant sur les relations avec la clientèle. Un tel rapport pourrait inclure les besoins de chacun des clients et sa satisfaction des services offerts.**

Mentionnons finalement que, dans le cadre de la réalisation de nos travaux, des clients du CSP-MRA ont indiqué qu'ils apprécieraient obtenir le détail des travaux effectués dès la livraison du véhicule et non uniquement au moment de la facturation. De plus, ils ont mentionné que, dans certains cas, les coûts des réparations effectuées par le CSP-MRA étaient élevés par

rapport à ceux de fournisseurs externes. D'autres ont indiqué qu'effectivement, certains coûts semblaient plus importants, mais que le CSP-MRA offrait des plages horaires plus avantageuses et que ses garages étaient situés près des opérations.

CONSTATATION

Nous avons constaté que, de part et d'autre, il y a peu de dossiers documentés ou de rapports faisant état de ces situations. Nous avons cependant observé que le volume d'affaires du CSP-MRA a diminué par rapport à l'exercice précédent et que l'écart entre ses revenus et ses dépenses est estimé à près de 5 M\$ pour 2009.

3.5.5.B. Recommandations

Compte tenu des résultats obtenus, nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'élaborer un plan d'action approprié en considérant les besoins exprimés par sa clientèle en vue de développer des stratégies qui lui permettront d'améliorer son volume d'affaires.

3.5.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous avons commencé l'élaboration d'un plan d'action pour chacun de nos clients. Dans le cas de l'arrondissement de Ville-Marie, nous sommes à mettre en œuvre une composante de ce plan d'action, c'est-à-dire un garage de proximité. Les principaux objectifs de ces plans d'action sont de conserver notre volume d'affaires actuel avec ces clients, de récupérer une partie ou la totalité du volume d'affaires que nous avons perdu et de nous assurer que les nouveaux besoins de nos clients, le cas échéant, seront comblés par le CSP-MRA. » (Échéancier prévu : avril 2010 pour l'arrondissement de Ville-Marie)

3.6. FLOTTE DE VÉHICULES DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL (SSIM)

3.6.1. ENTENTES DE SERVICES ENTRE LE SSIM ET LE CSP-MRA

3.6.1.A. Contexte et constatations

À l'automne 2007, les gestionnaires du Centre de services partagés – Matériel roulant et ateliers (CSP-MRA) du Service des affaires corporatives (à l'époque) et le Service de sécurité incendie de Montréal, par l'intermédiaire des gestionnaires de la Direction des ressources financières et matérielles, ont poursuivi des discussions afin d'arriver à une entente générale pour l'année 2008 relativement à l'entretien de la flotte de véhicules du SSIM (légers et lourds). Le

21 décembre 2007, un accord de principe était conclu. Étant donné qu'il s'agit de la première année d'un nouveau mode de fonctionnement, une réédition de certains documents de référence à l'accord de principe s'avérait nécessaire et une entente finale a été convenue le 24 janvier 2008.

L'engagement prévoit une facturation à l'acte (forfait fixe et/ou tarif en fonction du service rendu, p. ex. 92 \$ l'heure pour les services d'un mécanicien) pour l'entretien des véhicules lourds et une tarification fixe (tarif fixe annuel) pour l'entretien des véhicules légers. Avant 2008, un tarif fixe annuel par catégories de véhicules (p. ex. 5 000 \$ annuellement pour l'entretien et les réparations d'une voiture sous-compacte) était pratiqué pour effectuer l'entretien.

Dans le cadre de la revue des activités, des services, des opérations et des programmes (RASOP) en 2007, la Direction des ressources financières et matérielles du SSIM a proposé l'instauration d'un mode de gestion différent pour sa flotte de véhicules légers. Le but ultime de cette réingénierie est de fournir un service plus personnalisé et adapté à la réalité du SSIM, et ce, à un coût moindre.

Une enveloppe globale pour les coûts d'entretien de base pour les véhicules légers a été créée et intégrée à l'entente. Pour l'année 2008, le coût global maximal d'entretien de la flotte de véhicules légers est fixé à 650 000 \$.

L'entente a été reconduite par les deux parties le 15 janvier 2009, pour l'année 2009, avec de légers changements au chapitre du cadre financier relatif aux véhicules légers et par l'ajout de forfaits pour l'entretien de la flotte de véhicules légers et lourds. Le coût global maximal d'entretien de la flotte de véhicules légers est maintenant fixé à 665 000 \$.

En conséquence, pour les ententes conclues en 2008 et en 2009, le CSP-MRA s'engage à offrir au SSIM, sur une base annuelle, les services suivants :

- Le soutien technique pour l'acquisition des véhicules;
- Le service d'immatriculation et l'identification visuelle des appareils;
- Les suivis des dossiers;
- L'historique des réparations;
- Les suivis des programmes d'entretien préventif;
- Les suivis des garanties;
- Les suivis des inspections statutaires (projet de loi 430);
- Le service de proximité multidisciplinaire pour tout genre de réparations;

V. Vérification d'optimisation des ressources et des technologies de l'information

V.4. Gestion de la flotte de véhicules

V.4.1. Direction du matériel roulant et des ateliers

- Les services d'ateliers spécialisés sur sept jours;
- L'expertise technique sur les outils des véhicules (échelle, pompe, etc.).

Ces deux ententes sont également assorties d'un engagement spécifique du CSP-MRA quant aux coûts et aux objectifs de performance, tout en prenant en compte le fait qu'il est important que tous les véhicules d'urgence (lourds et légers) fassent l'objet des inspections recommandées par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) en vertu du projet de loi 430. La vérification mécanique périodique obligatoire vise tous les véhicules routiers de service d'incendie quelle que soit leur masse nette (véhicules lourds et une partie des véhicules légers).

Dans le but de respecter la Loi et ses engagements, le SSIM indique dans les deux ententes qu'il se garde la possibilité de faire évaluer et effectuer les travaux requis à l'externe, notamment dans les cas suivants :

- Bris facturables (accidents, événements imprévus, négligence ou vandalisme, etc.);
- Inspections de la SAAQ venant à échéance ou étant en retard;
- Nombre de véhicules disponibles inférieur aux attentes spécifiées;
- Mésententes sur les estimations.

Voici la composition du parc de véhicules du SSIM.

Tableau 2 – Composition du parc de véhicules du SSIM

Catégories de véhicules	Au 27 octobre 2009	Au 28 décembre 2008
Véhicules lourds		
Pompes	94	88
Échelles	64	62
Autres	<u>37</u>	<u>37</u>
Total partiel	195	187
Véhicules légers	<u>131</u>	<u>140</u>
Total	<u>326</u>	<u>327</u>

Nos travaux de vérification ont été orientés sur le respect des clauses prévues aux ententes conclues en 2008 et en 2009 entre les deux parties. À cet effet, nous avons examiné les rapports de gestion préparés par le SSIM, le cadre financier des ententes, le processus des autorisations requises pour effectuer les réparations et la facturation préparée par le CSP-MRA pour les entretiens et les réparations des véhicules d'incendie.

Le tableau suivant indique le nombre de véhicules présentant un retard pour les inspections obligatoires (projet de loi 430) à une date précise.

Tableau 3 – Avancement des inspections (projet de loi 430)

	Au 27 octobre 2009	Au 28 décembre 2008
Véhicules lourds		
Inspections prévues	322	329
Véhicules traités	<u>313</u>	<u>321</u>
Retards	<u>9</u> (2,8 %)	<u>8</u> (2,4 %)
Véhicules légers		
Inspections prévues	171	160
Véhicules traités	<u>158</u>	<u>160</u>
Retards	<u>13</u> (7,6 %)	<u>0</u> (0,0 %)

CONSTATATION

Nous avons constaté que les renseignements recueillis de ce rapport de gestion indiquent des retards pour les inspections obligatoires des véhicules lourds et légers et n'atteignent pas les objectifs convenus.

Une planification des inspections pour les véhicules lourds et légers a été préparée par le SSIM et un calendrier a été joint aux deux ententes. En 2009, l'échéancier des inspections a toutefois été préparé sur une période de 11 mois, laissant le mois de décembre 2009 libre afin de pallier, au besoin, les retards dans les entretiens obligatoires. Selon les gestionnaires du CSP-MRA, toutes les inspections prévues devraient être réalisées d'ici la fin de 2009. L'échéancier des inspections doit tenir compte du nombre d'unités en service quotidiennement à respecter. Le SSIM priorise les travaux obligatoires tels que le stipulent le projet de loi 430 (châssis) et les normes NFPA (pompes, échelles et nacelles) et planifie en conséquence ses véhicules qui doivent demeurer en service pour permettre d'atteindre le nombre minimal d'appareils requis par classes de véhicules.

Les rapports de gestion portant sur les délais d'immobilisation des véhicules à la suite des inspections planifiées par rapport aux inspections réelles ont été préparés par la Direction des ressources financières et matérielles du SSIM et ont été acheminés approximativement toutes les deux semaines aux gestionnaires du CSP-MRA. Nous avons été sensibilisés par la direction du SSIM et le CSP-MRA au fait que ces rapports de gestion ont été discutés au cours de rencontres informelles ou par le biais de communications téléphoniques sans toutefois être revus formellement par les deux entités durant l'année 2009, à l'exception des rapports de

gestion portant sur les délais d'immobilisation des véhicules émis le 27 octobre 2009 par le SSIM. Ces rapports ont fait l'objet d'une analyse par le CSP-MRA sans toutefois avoir été validés avec le SSIM. Les commentaires suivants ont été obtenus du CSP-MRA :

- Les inspections statutaires sont les seuls renseignements comptabilisés dans les rapports de gestion portant sur les délais d'immobilisation des véhicules alors que le CSP-MRA indique, au 26 novembre 2009, avoir effectué 1 599 réparations d'urgence sur des véhicules en devoir (de type express) en plus des inspections obligatoires, et avoir aussi procédé à la lubrification de 60 camions-échelles au cours de cette même période;
- La planification du calendrier des entretiens obligatoires, préparé par le SSIM et joint à l'entente, n'est pas respectée par le SSIM.

Les tableaux 4 et 5 reflètent les immobilisations des véhicules (en moyenne) selon les rapports de gestion préparés par le SSIM et les renseignements reçus du CSP-MRA à la suite de l'analyse de ces rapports.

Tableau 4 – Temps d'immobilisation des véhicules lourds (en moyenne)

	Pompes	Échelles	Nacelles	Châssis
Objectifs	17,0 jours	20,0 jours	22,0 jours	11,0 jours
Réels				
CSP-MRA – 27 octobre 2009	20,3 jours	37,5 jours	61,0 jours	15,8 jours
SSIM – 27 octobre 2009	22,1 jours	41,1 jours	60,0 jours	18,7 jours
SSIM – 28 décembre 2008	18,9 jours	28,4 jours	45,0 jours	14,1 jours
Écarts				
CSP-MRA – 27 octobre 2009	3,3 jours	17,5 jours	39,0 jours	4,8 jours
SSIM – 27 octobre 2009	5,1 jours	21,1 jours	38,0 jours	7,7 jours
SSIM – 28 décembre 2008	1,9 jour	8,4 jours	23,0 jours	3,1 jours
Respect des délais par rapport aux objectifs				
CSP-MRA – 27 octobre 2009	45 % ¹	20 %	0 %	46 %
SSIM – 27 octobre 2009	37 %	26 %	0 %	39 %
SSIM – 28 décembre 2008	54 %	35 %	0 %	54 %

¹ 45 % des entretiens sur les véhicules ont été effectués en respectant l'objectif de 17,0 jours et moins.

**Tableau 5 – Temps d'immobilisation des véhicules légers
(en moyenne)**

Objectifs	2,0 jours
Réels	
CSP-MRA – 27 octobre 2009	4,3 jours ¹
SSIM – 27 octobre 2009	5,2 jours
SSIM – 28 décembre 2008	4,0 jours
Écarts	
CSP-MRA – 27 octobre 2009	2,3 jours
SSIM – 27 octobre 2009	3,2 jours
SSIM – 28 décembre 2008	2,0 jours
Respect des délais par rapport aux objectifs	
SSIM – 27 octobre 2009	23 %
SSIM – 28 décembre 2008	43 %

¹ Les gestionnaires du CSP-MRA ont revu les renseignements portant sur le délai moyen d'immobilisation des véhicules légers en retirant des données les véhicules légers de plus de sept ans, conformément à l'entente.

CONSTATATION

Nous avons constaté, en examinant les renseignements des tableaux 4 et 5, que le nombre de jours moyen pour effectuer les entretiens obligatoires n'a pas été respecté tel qu'il avait été convenu à l'entente conclue entre le SSIM et le CSP-MRA pour les années 2008 et 2009, à ce jour, malgré le remplacement d'un bon nombre de véhicules ayant dépassé l'âge de vie utile. Étant donné que le SSIM est responsable de la sécurité civile, de l'organisation des secours, de la prévention, des interventions, du soutien et de l'expertise technique en matière de sécurité incendie ainsi que du service des premiers répondants, il est essentiel que le calendrier des inspections soit respecté afin d'assurer un nombre minimal de véhicules requis en service, pour chaque catégorie d'appareils, et prêts à intervenir aux urgences et pour éliminer tous risques de rupture de service. Le non-respect des objectifs dans la réalisation des inspections entraîne une immobilisation des véhicules plus longue que prévue au calendrier de planification, en plus de priver le SSIM de ses véhicules durant la période de délai non prévue et de nécessiter de leur part une nouvelle planification des inspections obligatoires et l'utilisation de véhicules de réserve.

Les rapports de gestion préparés par la direction du SSIM indiquent que, durant l'année 2009, ce dernier a eu recours à des firmes externes pour réaliser 23 % des inspections obligatoires sur les véhicules lourds dans le but de rattraper la planification prévue à

l'entente et/ou d'éviter des retards additionnels. Les statistiques suivantes, en date au 27 octobre 2009, indiquent :

Tableau 6 – Recours à des firmes externes

Firmes externes	Pompes	Échelles	Nacelles	Châssis
Inspections réalisées	6,0	5,0	0,0	59,0
Objectif de réalisation (jours)	17,0	20,0	22,0	11,0
Réel (moyenne en jours)	18,0	16,5	n. d.	8,6

Les objectifs fixés pour effectuer les inspections obligatoires sur les véhicules lourds par des firmes externes sont les mêmes que ceux prévus à l'entente avec le CSP-MRA. Toutefois, une comparaison des jours réels des temps d'immobilisation des véhicules indique les différences suivantes :

Tableau 7 – Temps d'immobilisation réels

	Pompes	Échelles	Nacelles	Châssis
CSP-MRA	20,3 jours	37,5 jours	61,0 jours	15,8 jours
Firmes externes	18,0 jours	16,5 jours	n. d.	8,6 jours
Écart (jours)	2,3 jours	21,0 jours	n. d.	7,2 jours

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la lumière de ce tableau, sous réserve des explications données ci-dessous, que les firmes externes effectuent les inspections obligatoires plus rapidement que le CSP-MRA et atteignent pratiquement tous les objectifs fixés par le SSIM en plus d'appliquer des tarifs horaires inférieurs au CSP-MRA.

Les gestionnaires du CSP-MRA nous indiquent toutefois que 41 véhicules lourds ont été inspectés par des firmes externes sur les 71 véhicules lourds récents (trois ans et moins). Les inspections à effectuer sur des véhicules lourds récents s'effectuent beaucoup plus rapidement que sur les appareils plus âgés et, conséquemment, la moyenne de performance du CSP-MRA se trouve à être touchée négativement. Il est à noter que les moyennes indiquées de temps d'immobilisation pour les travaux effectués par les firmes externes incluent 16 véhicules lourds, dont les travaux étaient couverts par la garantie du fabricant et que d'importantes modifications relatives à la conception du véhicule devaient être réalisées.

De plus, les gestionnaires du CSP-MRA mentionnent que le réseau de distribution des pièces de remplacement pour les véhicules lourds est moins élaboré que celui des véhicules légers, compte tenu de la grande spécialisation des appareils du SSIM. Notons également l'absence, dans plusieurs cas, de catalogue précis pour la recherche de pièces à être remplacées, le manque de standardisation des appareils et, bien entendu, l'inaccessibilité, sur le marché, de plusieurs de ces pièces.

Le propriétaire de la flotte de véhicules d'incendie (Ville de Montréal) a une obligation légale et contractuelle de maintenir à jour le dossier de chaque véhicule sous son contrôle. Le CSP-MRA et le SSIM conservent le dossier électronique d'inspection, d'entretien et de réparations de chacun des véhicules d'incendie dans la mesure où les activités sont réalisées par le CSP-MRA. **Lorsqu'un mandat pour l'entretien obligatoire est contracté par le SSIM chez des tiers et que des réparations sont détectées et effectuées par ces derniers, ces renseignements sont conservés uniquement au SSIM et ils ne sont pas communiqués au CSP-MRA.** Techniquement, les renseignements et les documents relatifs aux entretiens obligatoires attestant la réparation des défauts constatés sont entièrement conservés au SSIM. Deux analystes du SSIM s'occupent de la gestion des entretiens et des réparations des véhicules de la flotte et s'assurent que les dossiers de chacun des véhicules sont maintenus à jour.

CONSTATATION

Nous avons constaté que cette façon de faire prive les gestionnaires du CSP-MRA d'une information importante lorsque des réparations sont effectuées à la suite des entretiens par des fournisseurs externes. À titre d'exemple, les garanties portant sur des pièces de remplacement pourraient être ignorées au cours d'une réparation effectuée en urgence par le CSP-MRA.

La SAAQ exige qu'un programme d'entretien préventif (PEP) respectant les exigences du projet de loi 430 soit mis en place afin de permettre l'assurance d'un bon état mécanique des véhicules lourds et légers. Nous avons sélectionné au hasard quatre rapports d'inspection obligatoire pour des véhicules d'incendie, dont deux qui ont été effectués par le CSP-MRA et deux, par des firmes externes. Nous avons validé le fait que les fiches d'entretien utilisées au moment du PEP contenaient une liste des éléments à vérifier, conformément au *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* de la SAAQ et qu'elles avaient été remplies par un mécanicien certifié. Pour chacun de ces éléments apparaissant sur les fiches vérifiées, la mention « conforme » ou « non conforme » a été relevée et, le cas échéant, une liste des réparations à effectuer apparaissait. Nous avons également validé, sur une base d'échantillon, des factures

pour le remplacement des pièces défectueuses identifiées au cours de l'inspection obligatoire. **Les résultats de notre vérification ont démontré que ces normes ont été respectées en conformité avec le projet de loi 430.**

Un processus d'estimation et d'autorisation des travaux à effectuer est aussi prévu aux ententes de 2008 et de 2009. Cette clause contractuelle indique qu'un accord entre les deux parties, portant sur la nature et sur les coûts des travaux, doit être conclu et que cette estimation est considérée comme finale, à l'exception des travaux qui doivent être effectués promptement. Ces derniers types de travaux nécessitent toutefois une autorisation de la part de la Division des ressources matérielles et immobilières pour les réparations « en express » de 500 \$ et plus (100 \$ en 2008) effectuées sur les véhicules légers, et de 3 000 \$ et plus (1 000 \$ en 2008) sur les véhicules lourds.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'analyse des rapports de gestion préparés par la Direction des ressources financières et matérielles du SSIM et acheminés au CSP-MRA et ils portent sur le respect des coûts estimés pour des travaux de réparations. Ces rapports sont dressés à partir de rapprochements entre la facturation des travaux par le CSP-MRA et les estimations autorisées par les deux parties.

CONSTATATION

Nous avons constaté que, durant les deux premiers mois de l'année 2009, des écarts importants ont été observés, sans pour autant faire l'objet de correctifs importants en regard des dépassements observés. Depuis mars 2009, les dépassements sont bien moindres, bien qu'encore existants. Par ailleurs, des montants facturés demeurent en litige pour des travaux effectués sans avoir été demandés ou parfois refusés. Ces factures controversées ont été acheminées par le SSIM au CSP-MRA jusqu'en juillet 2009, date à laquelle les études étaient effectuées par le SSIM au moment de notre vérification.

Le tableau suivant résume les situations de dépassements des estimations décrites précédemment ainsi que les facturations en litige.

Tableau 8 – Situation de dépassements des estimations

	Véhicules légers	Véhicules lourds	Total
• Dépassements – période du 28 décembre 2008 au 2 mars 2009	20 700 \$	213 530 \$	234 230 \$
• Dépassements – période du 3 mars 2009 au début d'octobre 2009	31 720 \$	35 670 \$	67 390 \$
• Montants en litige – période du 6 mars 2009 au 23 juillet 2009	0 \$	65 110 \$	65 110 \$
Total	52 420 \$	314 310 \$	366 730 \$

Nous avons vérifié un échantillon de cinq factures sélectionnées au hasard parmi tous les dépassements et les montants en litige et nous avons constaté que les rapports préparés par le SSIM étaient conformes aux montants des dépassements sélectionnés. Toutefois, il est à noter qu'à la suite d'une rencontre entre les deux directions du SSIM et du CSP-MRA, une entente de principe a été conclue selon laquelle le SSIM absorberait la totalité de la radiation des dépassements pour la période du 28 décembre 2008 au 2 mars 2009, totalisant 234 230 \$. Nous avons tenté, sans succès, d'obtenir une confirmation écrite de cette radiation par les deux parties.

Depuis mars 2009, nous avons constaté une nette amélioration des coûts estimés par le CSP-MRA par rapport à la facturation pour des travaux de réparations. En effet, la facturation des réparations est égale aux estimations convenues entre les deux parties dans une proportion de 92,5 % pour les véhicules légers et de 98,8 % pour les véhicules lourds. Toutefois, le gestionnaire du matériel roulant du SSIM a indiqué, à partir des estimations autorisées pour la facturation du 14 septembre 2009, qu'environ 50 % du temps, plus d'une estimation était autorisée. Les gestionnaires du CSP-MRA confirment cette évaluation du SSIM en indiquant que la détection d'un problème mécanique ou électrique sur un véhicule révèle régulièrement d'autres réparations impossibles à déterminer à l'origine. Il n'existe aucune étude ou aucun rapport permettant de valider les réparations nécessitant plus d'une estimation.

Finalement, les ententes conclues entre les deux parties en 2008 et en 2009 indiquent que des échanges de renseignements relatifs aux statistiques compilées par chacune permettront de suivre l'évolution de la performance chaque semaine. À ce jour, le SSIM n'a reçu que les factures du CSP-MRA et, selon les gestionnaires de la direction du SSIM, les rencontres trimestrielles aussi prévues à l'entente du comité de gestion du partenariat ont eu lieu trois fois en 2009.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de comptes rendus des rencontres trimestrielles prévues à l'entente du comité de gestion du partenariat.

3.6.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'adapter ses processus d'affaires liés aux réparations et à l'entretien des véhicules d'incendie au regard des meilleures pratiques de l'industrie en vue d'optimiser son mode de fonctionnement.

À la lumière de ces améliorations, nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de revoir, de concert avec le Service de sécurité incendie de Montréal, le contenu de l'entente, particulièrement :

- en établissant de nouveaux paramètres, autant en ce qui concerne les objectifs de performance que les coûts, pour mieux refléter la nouvelle réalité des opérations;
- en apportant des précisions sur certaines clauses contractuelles spécifiques (gestion des estimations, rapports de gestion, délais d'immobilisation des véhicules, etc.) afin d'éliminer certaines ambiguïtés;

en vue de favoriser un cadre financier conforme aux attentes des deux parties.

Enfin, nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers d'élaborer des comptes rendus à la suite des rencontres prévues dans l'entente avec le Service de sécurité incendie de Montréal afin de disposer d'un document de référence sur les situations discutées et les décisions prises.

Nous recommandons au Service de sécurité incendie de Montréal de transmettre tous les renseignements pertinents sur les travaux d'entretien et de mécanique effectués par des tiers sur les véhicules d'incendie afin d'éviter que des réparations soient payées à nouveau alors qu'elles étaient sous garantie.

3.6.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- **DIRECTION DU MATÉRIEL ROULANT ET DES ATELIERS**

« Il existe peu de comparables au Québec pour déterminer les meilleures pratiques de l'industrie. De loin, le plus important atelier d'entretien et de réparations d'équipements d'incendie est l'atelier du CSP-MRA. L'entretien des équipements d'incendie (pompes, échelles, nacelles) est un domaine très spécialisé et il existe peu de comparables. De plus, le secteur privé refuse de donner des chiffres précis liés à sa performance. Les seuls comparables du secteur public au Canada seraient les villes de Toronto, de Calgary, d'Edmonton et de Vancouver. Nonobstant le peu de ressources à notre disposition pour effectuer ce genre de travail, nous allons tenter d'obtenir des données de ces villes et de nous assurer que nous comparons des comparables et, le cas échéant, nous adapterons au besoin nos processus d'affaires. **(Échéancier prévu : 31 décembre 2010)**

Nous sommes d'accord pour revoir avec le Service de sécurité incendie de Montréal le contenu de l'entente de 2011 et tenter de favoriser un cadre financier conforme aux attentes des deux parties. Il est important de noter qu'en matière de cadre financier, nous n'avons pas une grande marge de manœuvre. Notre modèle d'affaires est basé sur une structure de coûts et non sur une structure de profits. Nous n'avons pas de moyens financiers pour satisfaire par exemple une demande du Service de sécurité incendie de Montréal de retenir 10 % du montant de nos factures dans le processus de négociation pour régler certaines ambiguïtés. **(Échéancier prévu : janvier 2011)**

Des comptes rendus seront élaborés à la suite des rencontres prévues dans l'entente de services avec le SSIM. » **(Échéancier prévu : février 2010)**

- **SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE DE MONTRÉAL**

« Transmission systématique de la liste des travaux d'entretien et de mécanique effectués par les fournisseurs externes sur les unités du SSIM. » **(Échéancier prévu : décembre 2009)**

3.6.2. RENOUVELLEMENT DE LA FLOTTE DE VÉHICULES LOURDS (SSIM)

3.6.2.A. Contexte et constatations

Selon les gestionnaires rencontrés de la Direction des ressources financières et matérielles du SSIM, un programme de remplacement des véhicules lourds d'intervention incendie, nécessitant des investissements importants, est en cours depuis 2007, et une tarification fixe annuelle ne permettait pas de bénéficier des économies liées à l'entretien de ces véhicules lourds récents.

Ces investissements importants au programme triennal d'immobilisations (PTI) ont pour objectif le remplacement des véhicules d'intervention lourds afin de contrer, en partie, le vieillissement du parc de véhicules et, d'autre part, afin de respecter la norme du National Fire Protection Association (NFPA n° 1901, annexe D) et les normes de recommandation du Groupement technique des assureurs (CGI). Selon l'une des exigences du CGI, une ville de l'ampleur de Montréal doit remplacer ses véhicules lourds d'intervention qui comptent au moins 20 ans d'utilisation avant la fin de 2010. Conséquemment, au cours des années 2007 à 2010, le SSIM devra procéder au remplacement d'environ 40 autopompes et de 30 camions-échelles, ce qui représente un investissement estimé à 53 360 869 \$. À cette fin, nous avons analysé les rapports de gestion portant sur les acquisitions de véhicules lourds réelles à ce jour et le PTI associé.

CONSTATATION

L'évolution du dossier des acquisitions de 2007 à ce jour et nos différentes discussions avec les gestionnaires de la direction du SSIM nous démontrent que le nombre d'acquisitions de véhicules lourds projeté serait réalisé pour les autopompes et les camions-échelles d'ici 2011.

3.6.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des ressources financières et matérielles du Service de sécurité incendie de Montréal (SSIM) de prendre les dispositions nécessaires pour renouveler la flotte de véhicules lourds, conformément aux exigences de la politique nationale du CGI.

3.6.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

- « *Établissement de l'état de la situation générale de la condition de la flotte :*
 - *Actuel (2010),*
 - *Projections; (Échéancier prévu : mars 2010)*
- *Analyse et positionnement relativement aux exigences de la politique de CGI; (Échéancier prévu : mai 2010)*
- *Établissement des besoins du SSIM et développement de l'argumentaire; (Échéancier prévu : mai 2010)*
- *Sensibilisation des instances; (Échéancier prévu : juin 2010)*
- *Prise en compte des décisions dans les planifications des investissements (PTI) des années futures. » (Échéancier prévu : octobre 2010)*

3.7. APPROVISIONNEMENT, DISTRIBUTION ET CONCILIATION DU CARBURANT

3.7.A. Contexte et constatations

Le CSP-MRA gère 18 réservoirs de carburants (16 situés dans les clos des arrondissements de l'ex-Ville de Montréal, 1 au Jardin botanique de Montréal et 1 à la pépinière municipale). En novembre 2007, afin d'approvisionner ces réservoirs, la Direction de l'approvisionnement du Service des affaires corporatives (à l'époque) de la Ville de Montréal a procédé au lancement d'un appel d'offres public pour l'octroi de contrats pour la fourniture des carburants pour la période du 1^{er} décembre 2007 au 30 novembre 2011.

En 2008 et en 2009 (du 1^{er} janvier au 1^{er} septembre), la consommation de carburant a été respectivement de 10 738 148 litres, pour une dépense de 11 164 300 \$, et de 6 378 066 litres, pour une dépense de 4 859 783 \$.

La distribution des carburants s'effectue à partir d'un système automatisé. Pour obtenir du carburant, l'utilisateur doit indiquer son numéro de matricule, son numéro d'identification personnel, le numéro du véhicule, le nombre de kilomètres indiqué à l'odomètre et le numéro de la pompe.

En juin 2009, le CSP-MRA écrivait au directeur général de la Ville pour l'informer de la désuétude du système de gestion des carburants et de la nécessité d'investir 1,5 M\$ en vue de son remplacement. À la suite de cette sensibilisation, un projet PTI a été élaboré, mais n'a pas été retenu à l'automne 2009 par le comité du budget et les améliorations projetées ne pourront être effectuées.

Des rapports sont produits mensuellement par le CSP-MRA et sont transmis aux différents utilisateurs pour leur facturation mensuelle et pour leur gestion des carburants. Les rapports sur la gestion des carburants portent sur les fréquences d'utilisation (consommation de carburant), les pleins de moins de 10 % de la capacité du réservoir et les occasions où plus de deux pleins ont été effectués en 24 heures.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de l'examen de ces rapports, que le contenu du rapport sur les fréquences d'utilisation devrait être amélioré. En effet, ce rapport ne distingue pas la consommation par litre ou par heure des véhicules, n'indique pas la norme de consommation prévue par type de véhicules et, dans certains cas, les indications sur la consommation sont erronées, car les utilisateurs n'enregistrent pas correctement les données sur la lecture de l'odomètre. Effectivement, certains utilisateurs enregistrent les dixièmes de kilomètre alors que cette donnée n'est pas requise. Par exemple, si la saisie de l'odomètre est de 160 230 au départ, au lieu de 16 023,0, et qu'elle est de 162 665 à l'arrivée, au lieu de 16 266,5, le résultat du kilométrage parcouru est de 243,5 au lieu des 2 435 réellement parcourus, ce qui fausse les données.

Pour ce qui est du niveau des stocks, il est mesuré régulièrement grâce à un système automatisé qui permet de connaître le niveau de chacun des réservoirs. Des prises d'inventaire manuelles ont également lieu périodiquement afin de s'assurer de la justesse des mesures du système automatisé. De plus, le système de gestion des carburants est fermé annuellement pour un inventaire de l'ensemble des sites et, si nécessaire, des ajustements sont apportés.

Une conciliation des stocks de carburant est effectuée mensuellement à partir des stocks du départ et d'arrivée, des achats et des distributions. **La vérification de la conciliation de mai 2009 nous a permis de nous assurer de son exactitude et qu'elle est soutenue par divers documents.**

3.7.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction du matériel roulant et des ateliers de revoir son rapport sur la consommation de carburant en indiquant tous les renseignements qui permettront aux responsables d'en effectuer une analyse et de s'assurer de la pertinence des données saisies afin de mieux contrôler l'utilisation du carburant et des véhicules.

3.7.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Le système de gestion du carburant a dépassé sa vie ultime. Son environnement est archaïque. La réalisation de cette recommandation se fera lors du remplacement de ce système. » (Échéancier prévu : 31 décembre 2010)

V.4.2. ARRONDISSEMENT DE MERCIER–HOCHELAGA-MAISONNEUVE

1. INTRODUCTION

Les activités sous la supervision de l'arrondissement comprennent l'acquisition, l'entretien, les réparations et la mise au rancart des véhicules, l'utilisation du carburant et la formation du personnel. Pour réaliser ces activités, l'arrondissement fait principalement affaire avec le CSP-MRA.

Les investissements annuels prévus au programme triennal d'immobilisations (PTI) de l'arrondissement en vue du renouvellement de la flotte de véhicules se chiffrent à 1,000 M\$, 1,383 M\$ et 1,419 M\$ pour les années 2007, 2008 et 2009. Les budgets d'exploitation pour 2008 et 2009 sont respectivement de 5,738 M\$ et 6,153 M\$.

En mai 2009, la flotte de véhicules de l'arrondissement comprenait 334 véhicules et équipements, dont 330 ont été acquis par l'arrondissement et 4 sont en location. Les véhicules et les équipements dont l'arrondissement est propriétaire représentent une valeur de remplacement de 22,9 M\$ et l'âge moyen est de 10,54 ans, alors que la valeur de remplacement des véhicules loués serait de 354 000 \$. Ces véhicules sont gérés par la Direction des services administratifs, de concert avec les autres unités administratives de l'arrondissement (Direction des travaux publics, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises).

2. PORTÉE DE LA MISSION

Cette vérification a pour objectif de s'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules. À cette fin, nous avons examiné les acquisitions et les locations de véhicules, leur entretien et leurs réparations, l'approvisionnement et la distribution des carburants et la mise au rancart des véhicules.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'année 2008 et la période de janvier à novembre 2009.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

3.1.A. Contexte et constatations

L'adoption du nouveau modèle organisationnel, tel qu'il est défini dans le sommaire décisionnel de mars 2005, prévoyait qu'une entente de services soit conclue entre les arrondissements, les services centraux et le CSP-MRA, le but étant de définir un encadrement administratif qui permette de faciliter les échanges entre les parties. La réalisation d'un projet d'entente fut confiée, par la direction du Service des affaires corporatives (à l'époque), au CSP-MRA. Une première ébauche d'un document a été produite pour l'exercice 2005, *Entente de services 2005*, et une seconde en 2006, *Entente de services 2006*. Ces ententes devaient prévoir les services de base qui assuraient le maintien des véhicules (volume d'affaires garanti) ainsi que les coûts liés à ces services (volume d'affaires au choix du client).

L'élaboration d'un projet d'entente entre les arrondissements, les services centraux et le CSP-MRA a donné lieu à de nombreuses rencontres, propositions et contre-propositions.

CONSTATATION

Nous avons constaté que, jusqu'à présent, il n'a pas été possible pour les parties d'en venir à un consensus menant à la signature d'une entente. Cette situation a eu un effet important en ce qui concerne la qualité des échanges entre l'arrondissement et le CSP-MRA.

À notre avis, malgré les difficultés survenues au cours des tentatives d'élaboration d'une entente de services entre l'arrondissement et le CSP-MRA, il est essentiel qu'une entente semblable soit élaborée. Un tel document permettrait d'encadrer l'ensemble des relations entre l'arrondissement et le CSP-MRA. Il servirait à répertorier et à mettre à jour l'ensemble des demandes de l'arrondissement (p. ex. priorité des réparations, estimations des coûts nécessaires, type de renseignements à produire et autorisation requise), les engagements et les services offerts par le CSP-MRA (p. ex. délai d'immobilisation, qualité de service, garantie, communication des renseignements, horaire de travail, facturation), ainsi que les responsabilités de chacun des intervenants (rôle du CSP-MRA auprès du gouvernement du Québec).

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la direction de l'arrondissement, de concert avec le CSP-MRA, de conclure une entente qui devra inclure tous les éléments pertinents devant régir leurs relations d'affaires afin de disposer d'un cadre de référence qui facilitera l'exercice de leurs responsabilités respectives.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous allons présenter au CSP-MRA une proposition d'entente définissant les rôles et les responsabilités de chacun sur des points spécifiques : SAAQ (projet de loi 430, immatriculation, permis de circulation spéciaux), devis, réparation, garantie, carburant, MIR (rapports, base de données), échéance, coûts, inspection des véhicules neufs ou loués, etc. (**Échéancier prévu : septembre 2010**)

Conclure au fur et à mesure des ententes spécifiques avec le CSP-MRA, par exemple concernant la SAAQ (permis spéciaux, projet de loi 430, immatriculation, etc.).

Dans les ententes, définir les services, les limites de responsabilités, les démarches et les délais, les horaires, etc. »

3.2. SYSTÈME D'INFORMATION DE GESTION ET REDDITION DE COMPTES

3.2.A. Contexte et constatations

Les personnes responsables de la gestion de la flotte doivent connaître les tâches qu'elles ont à accomplir et les priorités sur lesquelles devront être centrés leurs efforts. De plus, pour qu'elles puissent évaluer dans quelle mesure cette gestion est effectuée selon les attentes prévues, un système d'information adéquat doit être mis en place et des mécanismes de reddition de comptes systématiques et permanents doivent exister. Pour ce faire, des rapports de gestion doivent être produits périodiquement et inclure des renseignements pertinents sur l'évaluation des résultats atteints au cours de la période couverte.

CONSTATATION

Nous avons constaté que pour effectuer la gestion de sa flotte de véhicules, l'arrondissement ne dispose d'aucun système de gestion informatisé pour traiter l'ensemble de ses opérations, particulièrement pour les acquisitions, l'entretien et les réparations, ainsi que pour les mises au rancart des véhicules. Pour le moment, seule une liste d'inventaire des véhicules sur fichier électronique est maintenue par l'agent de gestion en ressources financières et matérielles.

Mentionnons toutefois que le CSP-MRA, qui effectue l'entretien et les réparations de la majorité des véhicules de l'arrondissement et distribue la majeure partie du carburant pour les véhicules de l'arrondissement, dispose du système MIR (maintenance, inspection et réparation) pour la gestion de l'entretien et des réparations des véhicules ainsi que d'un système de gestion des carburants pour la distribution du carburant. À partir de ces systèmes, le CSP-MRA produit plusieurs rapports et en transmet certains à l'arrondissement. Par exemple :

- Une liste d'inventaire semestriel, *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils des clients du CSP-MRA*, est offerte sur demande. Cette liste est utilisée par les gestionnaires de l'arrondissement pour déterminer les véhicules à remplacer;
- Un rapport sur la facturation, envoyé deux fois par mois. Il s'agit en fait de la facture et des copies des bons de travail. Ce rapport ne fait pas l'objet d'un examen par des personnes responsables de la gestion de la flotte. Les gestionnaires de divisions utilisent pour leur part les données du suivi budgétaire pour exercer un contrôle sur les coûts d'entretien et de réparation;
- Des rapports sur la consommation d'essence. Ces rapports ne sont pas utilisés par les personnes responsables de la gestion de la flotte. Toutefois, à la Division de la voirie, les données de ces rapports font l'objet de questionnement de la part du gestionnaire responsable. Des actions sont prises lorsque cela est nécessaire.

Considérant ces renseignements insuffisants pour la gestion de leur flotte, certains clients du CSP-MRA, dont l'arrondissement, désiraient disposer de nouvelles fonctionnalités qui leur permettraient d'extraire et d'analyser plus efficacement des données relatives à leur facturation.

CONSTATATION

Nous avons constaté une insuffisance de renseignements pertinents pour permettre aux clients du CSP-MRA de bien gérer leur flotte de véhicules.

Pour ce faire, diverses modifications seront apportées au système MIR. Il est prévu que ces nouvelles fonctionnalités seront ajoutées au début de 2010 et permettront de répondre aux attentes formulées. **L'arrondissement pourra, avec les nouvelles fonctionnalités, procéder aux analyses qui, jusqu'à maintenant, devaient être faites manuellement.** En ce qui concerne l'accès aux données informatisées se rapportant à la consommation de carburant, il n'est toujours pas accessible, ce qui ne permet pas à l'arrondissement d'effectuer des analyses.

De plus, depuis la fin de novembre 2009, l'arrondissement a développé une application informatisée permettant de compiler les coûts d'entretien et de réparation par véhicule et d'effectuer des recherches sur les bons de travail (pour le moment, seulement les années 2008 et 2009 sont accessibles) en fonction de mots clés (p. ex. frein, essuie-glaces, gonflage de pneus, etc.). Cette application demeure en rodage, des tests ont été effectués, mais son utilisation par les gestionnaires n'a pas encore débuté.

CONSTATATION

Nous avons constaté que, à l'exception de certains rapports spécifiques et des rapports produits par le CSP-MRA, l'arrondissement ne produit pas systématiquement de rapport sur la gestion de sa flotte de véhicules, notamment en ce qui concerne les véhicules acquis et entretenus par des fournisseurs externes ou ceux en location à long terme. Cependant, les sujets comme l'entretien, les réparations et la consommation de carburant sont discutés au cours des séances de travail. Les renseignements utilisés par les gestionnaires sont fragmentaires et sont plus issus de leur expérience, plutôt que produits par un système de renseignements adéquat.

Une saine gestion du parc de véhicules exige des renseignements fiables et pertinents qui permettent de renforcer les contrôles de gestion, notamment en matière de planification de la flotte, d'analyse des dépenses et de conformité aux politiques et aux directives de l'arrondissement. Pour disposer de ces renseignements et pour faciliter la prise de décision, il faudrait qu'un système puisse générer minimalement les rapports suivants :

- Un rapport sur l'historique des coûts d'utilisation par véhicule (ratio du coût par kilomètre ou heures d'utilisation) permettrait d'établir un contrôle adéquat des dépenses d'entretien et aussi d'élaborer une stratégie à long terme pour le renouvellement de la flotte;
- Un rapport périodique des coûts de consommation de carburant par véhicule (ratio du nombre de litres par kilomètre ou heures d'utilisation) permettrait aux gestionnaires d'établir des comparaisons de consommation entre les véhicules;

- Un rapport compilant les coûts d'utilisation par véhicule permettrait de connaître le coût total annuel pour l'ensemble des véhicules d'une activité et d'en évaluer leur performance;
- Un rapport sur les délais d'immobilisation des véhicules permettrait d'exercer une analyse continue et une évaluation systématique du temps consacré aux réparations et à l'entretien;
- Un rapport sur la fréquence des réparations permettrait de faire ressortir les usages abusifs des véhicules, la qualité et la fiabilité des réparations effectuées.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'il manque plusieurs rapports, notamment les rapports énumérés au paragraphe précédent. L'absence de tels rapports ne permet pas aux gestionnaires de produire des analyses complètes au moment opportun en vue de maximiser la prise de décision. Par conséquent, la direction de l'arrondissement n'est pas informée adéquatement sur la gestion de sa flotte de véhicules (p. ex. coût d'exploitation des véhicules ayant dépassé leur point optimal d'utilisation). Il est à noter que ces rapports devraient tenir compte autant des véhicules entretenus par des fournisseurs externes que de ceux entretenus par le CSP-MRA.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs de l'arrondissement d'exercer un suivi auprès du CSP-MRA pour que les fonctionnalités requises du système MIR soient développées, et d'effectuer des représentations pour que le suivi de l'entretien et des réparations des véhicules entretenus par les fournisseurs externes soit intégré à ce système afin de permettre la production de rapports de gestion pertinents qui favorisent une prise de décision éclairée et ainsi améliorer la gestion de la flotte de véhicules.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Une première étape vient d'être franchie avec le développement d'une interface du système MIR qui permettra aux clients du CSP-MRA, arrondissements et services centraux, d'avoir un accès direct aux données numériques de leur facturation. Nous en sommes à la phase des tests avec les utilisateurs. (**Échéancier prévu : mars 2010**)

Pour les développements ultérieurs, des besoins déjà identifiés par les arrondissements et validés par la DSI, un dossier est en cours de préparation, avec la collaboration de la DSI, pour

soumettre l'ensemble du projet à financer et à réaliser au comité de planification stratégique de celle-ci. » (Échéancier prévu : 30 juin 2010)

3.3. INVENTAIRE DES VÉHICULES

3.3.A. Contexte et constatations

L'inventaire des véhicules de l'arrondissement doit inclure les renseignements de base sur les véhicules qu'il possède (p. ex. caractéristiques du véhicule, date d'acquisition, âge du véhicule, coût d'acquisition) afin de permettre la réalisation d'analyses en vue de leur renouvellement, de leur mise au rancart et d'informer les gestionnaires sur les véhicules dont ils peuvent disposer pour réaliser leurs opérations. Cet inventaire doit être complet et des mécanismes de mise à jour doivent être en place afin d'assurer son intégralité. Finalement, un inventaire matériel doit être exécuté périodiquement pour s'assurer de son exactitude.

Une liste d'inventaire est préparée par l'arrondissement et les renseignements sont transmis au CSP-MRA pour la mise à jour des véhicules enregistrés au système MIR et au système de gestion des carburants, ce qui permet d'effectuer un suivi des exigences du projet de loi 430 et de réaliser les opérations en vue de l'immatriculation des véhicules.

La liste d'inventaire de l'arrondissement est maintenue à jour à la suite des démarches effectuées en vue de l'acquisition et de la mise au rancart des véhicules.

Afin de nous assurer de l'exactitude des données indiquées sur la liste d'inventaire de l'arrondissement et de celles enregistrées dans le système MIR, nous avons procédé à une conciliation d'une liste d'inventaire produite par le système MIR du CSP-MRA en date du 9 novembre 2009 et de celle de l'arrondissement en date du 4 novembre 2009. **La comparaison de ces deux listes nous a permis de constater l'existence de 13 erreurs (3,8 %) :**

- L'arrondissement a oublié d'inclure cinq appareils dans son inventaire;
- L'arrondissement a inscrit trois appareils, chacun sur deux numéros d'inventaire différents;
- L'arrondissement a inscrit un véhicule qui a été mis au rancart;
- Le CSP-MRA n'a pas retranché de sa liste trois appareils qu'il a retournés au fournisseur;
- Le CSP-MRA a retranché de sa liste un appareil qui est toujours en service.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de conciliation périodique de l'inventaire de l'arrondissement avec les données produites par le système MIR du CSP-MRA.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs de concilier périodiquement, avec le CSP-MRA, son inventaire de véhicules pour déceler toute différence et pour apporter les correctifs requis afin que chaque unité administrative possède une information à jour sur ses véhicules et puisse éviter des retards dans la réalisation des opérations.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous allons semestriellement concilier nos inventaires avec le CSP-MRA et les divisions respectives et mettre à jour notre inventaire minimalement chaque mois. » (**Échéancier prévu : juin 2010**)

3.4. ACQUISITION ET MISE AU RANCART

L'acquisition et la mise au rancart des véhicules doivent être effectuées à la suite d'une analyse exhaustive des besoins et s'appuyer sur des critères pertinents. Ces transactions doivent suivre les politiques et les procédures en vigueur à la Ville et les raisons les justifiant doivent être clairement indiquées dans les sommaires décisionnels prévus à cet effet pour être autorisées par le conseil d'arrondissement.

La très grande majorité des acquisitions réalisées par l'arrondissement a pour but de remplacer des véhicules existants. Quelques nouveaux véhicules sont parfois achetés pour combler de nouveaux besoins.

Pour bien planifier ces transactions, il faut que les données des années antérieures soient examinées et analysées (p. ex. coûts, usage, consommation de carburant, bris anormaux) afin d'effectuer les choix appropriés.

3.4.1. ACQUISITION

3.4.1.A. Contexte et constatations

Le processus d'acquisition débute par une évaluation de l'état des véhicules de la flotte de l'arrondissement à l'aide de critères choisis par les gestionnaires de l'arrondissement (âge du véhicule, durée de vie estimée, kilométrage parcouru, etc.). Pour ce faire, des rencontres sont effectuées entre ces derniers pour analyser divers renseignements, dont le rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils*, préparé et présenté par les gestionnaires du CSP-MRA.

À la suite de ces rencontres, le nombre et le type de véhicules que les gestionnaires de l'arrondissement désirent acquérir sont déterminés. Un choix final est effectué en fonction des disponibilités budgétaires. Ainsi, le PTI 2009-2011 de l'arrondissement est de 1,419 M\$, pour 2009 et de 500 000 \$ pour 2010 et 2011. De cette somme, 261 000 \$ sont utilisés pour le remplacement des véhicules nécessaires aux opérations de la Division des services techniques et du soutien logistique aux installations dont les travaux sont effectués sur l'ensemble du territoire des neuf arrondissements de l'ex-Ville de Montréal.

En vue d'évaluer le rythme de renouvellement de la flotte de l'arrondissement, nous nous sommes servis des données de trois rapports préparés par le CSP-MRA au cours des automnes 2006, 2007 et 2008. L'âge moyen des véhicules constituant la flotte de l'arrondissement est respectivement de 11,2 ans, 11,0 ans et 10,3 ans.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à l'examen du rapport le plus récent que nous avons obtenu (mai 2009), que l'âge moyen était de 10,54 ans, comparativement à un âge idéal à atteindre de 8,63 ans, soit un écart de 1,91 an. De l'avis des deux personnes assignées à la gestion de la flotte de véhicules, les investissements prévus pour les prochaines années seront insuffisants pour maintenir l'âge moyen (10,54 ans) de la flotte à son niveau actuel. Des solutions de rechange comme la location à long terme des véhicules sont présentement envisagées. Cependant, nous n'avons obtenu aucun document faisant état des écarts entre les dépenses réelles pour l'acquisition des véhicules, les besoins de remplacement et la location de véhicules à long terme.

Au cours des quatre prochaines années, selon le rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils de mai 2009* produit par le CSP-MRA, si l'arrondissement effectuait les

remplacements nécessaires en fonction de la durée de vie utile des véhicules (8,63 ans), il lui faudrait investir 5,4 M\$ en 2009 (incluant le retard accumulé), 1,3 M\$ en 2010, 1,3 M\$ en 2011 et 1,1 M\$ en 2012. **Compte tenu du 1,419 M\$ prévu au PTI, le déficit d'investissement pour 2009 sera de 3,981 M\$.**

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite des travaux que nous avons réalisés, que, bien que l'arrondissement dispose de certains renseignements sur la flotte de véhicules, dont le rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils*, il ne possède pas de plan directeur d'immobilisations qui refléterait l'ensemble des éléments pertinents pour le renouvellement de la flotte de véhicules. En effet, bien que le rapport produit par le CSP-MRA contienne diverses données sur la flotte de véhicules, dont la liste des véhicules par classes, leur durée de vie, les véhicules ayant atteint ou dépassé cette durée de vie et le coût d'entretien des véhicules, certains renseignements pertinents n'y apparaissent pas. En effet, nous n'y retrouvons pas d'indication sur les objectifs à atteindre, sur la composition optimale du parc de véhicules et sur l'évaluation des options à considérer lorsque l'évolution du plan accuse un retard considérable ainsi que sur l'orientation de louer des véhicules à long terme. De plus, ces renseignements ne sont inclus dans aucun des rapports produits par l'arrondissement.

Il devient donc plus difficile d'avoir une vision d'ensemble de la situation concernant la flotte de véhicules, des risques d'insuffisance de crédit à long terme et des solutions de rechange qui permettraient à l'arrondissement de disposer des véhicules nécessaires à la réalisation de ses opérations.

3.4.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs, de concert avec les autres unités administratives d'établir un plan directeur qui inclurait l'ensemble des éléments pertinents sur la flotte de véhicules afin de refléter les orientations de l'arrondissement et de lui permettre de faire les choix appropriés (acquisition, location, mise au rancart) au moment opportun.

3.4.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Lister les critères à respecter pour acquérir ou louer un véhicule, par exemple selon les besoins des opérations, les nouveaux types d'appareils sur le marché, la fiabilité de nos appareils, la disponibilité du budget PTI, l'importance, les stratégies d'opération, etc.

Constituer une liste triennale prévisionnelle des mises au rancart et des remplacements de véhicules (plan directeur), par divisions et par types d'appareils. » (**Échéancier prévu : octobre 2010**)

3.4.2. MISE AU RANCART

3.4.2.A. Contexte et constatations

Pour permettre aux gestionnaires de s'assurer du bien-fondé des mises au rancart des véhicules, il importe que des critères de décision soient définis, que les raisons justifiant la mise au rancart soient consignées et qu'elles soient autorisées.

La décision de se défaire ou non d'un véhicule doit être prise judicieusement compte tenu des répercussions sur les coûts d'utilisation. En effet, la mise au rancart prématurée d'un véhicule exigera son remplacement par un autre nouvellement acquis ou loué, alors que son maintien en service sur une période trop longue pourrait engendrer des coûts importants d'entretien et de réparation qui ne pourront être récupérés au moment de sa disposition.

Actuellement, la mise au rancart des véhicules de l'arrondissement est effectuée en considérant plusieurs critères, dont l'âge du véhicule, son état général, les coûts estimés des réparations au cours des mois suivants, sa sécurité et son importance stratégique. Finalement, la mise au rancart d'un véhicule sera fonction des disponibilités budgétaires.

Plusieurs de ces critères sont évalués à partir des renseignements du rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils des clients du CSP-MRA*. Ce rapport indique, par types de véhicules, la durée de vie prévue, l'âge, la consommation de carburant, la lecture de l'odomètre, les coûts d'entretien au cours de la dernière année et les véhicules dont l'âge a atteint l'espérance de vie déterminée par le CSP-MRA. Au cours des rencontres tenues entre les gestionnaires de l'arrondissement et ceux du CSP-MRA, ces derniers présentent ce rapport et répondent aux interrogations des gestionnaires de l'arrondissement.

Pour effectuer les analyses nécessaires au remplacement d'un véhicule, les gestionnaires de l'arrondissement doivent prendre en considération plusieurs données, dont les coûts globaux de

l'entretien, la consommation de carburant et le coût d'acquisition du véhicule. Ces renseignements sont produits par les systèmes du CSP-MRA, mais l'arrondissement ne peut, pour le moment, extraire aisément les données dont il a besoin pour procéder à ces analyses.

En considérant les critères prévus et les renseignements transmis par le CSP-MRA, les gestionnaires de l'arrondissement déterminent, au cours de l'année, les véhicules à mettre au rancart. Un courriel est alors envoyé au gérant de service du garage du CSP-MRA par le chef de division de la direction concernée pour l'informer de la mise au rancart des véhicules, et ainsi annuler l'enregistrement du véhicule au système MIR et au système de gestion des carburants et entreprendre des démarches en vue du retrait de son immatriculation.

Finalement, les mises au rancart des véhicules et leur disposition font l'objet de sommaires décisionnels qui sont transmis au conseil d'arrondissement pour approbation. Ces sommaires indiquent les véhicules à mettre au rancart ainsi que les raisons justifiant cette décision.

CONSTATATION

Nous avons constaté que des substitutions de véhicules de dernière minute ont été effectuées. En effet, plusieurs véhicules dont la mise au rancart et la vente aux enchères ont été approuvées par le conseil d'arrondissement ont été remplacés par d'autres n'ayant pas fait l'objet d'une telle approbation. Certains de ces véhicules ont été gardés en service parfois sur de longues périodes.

Notons, à titre d'exemple, les situations suivantes que nous avons observées lors de notre vérification :

- Le véhicule n° 176-98175, dont la mise au rancart avait été approuvée par le conseil d'arrondissement, est demeuré en service pendant 24 mois avant d'être vendu. Toutefois, un autre véhicule a été vendu aux enchères sous l'identité du premier véhicule;
- Deux véhicules, n° 212-99015 et n° 212-99045, dont l'autorisation de leur mise au rancart avait été approuvée par le conseil d'arrondissement, apparaissent toujours à l'inventaire sept mois plus tard;
- Le véhicule n° 177-98212, dont l'autorisation de mise au rancart avait été obtenue du conseil d'arrondissement, a été mis au rancart 15 mois plus tard. Au cours de cette période, le véhicule devant le remplacer était en service.

Les gestionnaires rencontrés indiquent que les substitutions de véhicules s'expliquent par le fait qu'ils réévaluent les véhicules à mettre au rancart au cours des jours précédant la date de leur

mise aux enchères, et lorsque des déficiences plus importantes sont constatées après que leur choix initial a été effectué, il y a substitution du véhicule. **Nous sommes d'avis qu'effectivement, il peut occasionnellement survenir des situations où des substitutions de véhicules sont justifiées, mais nous en avons obtenu plusieurs cas, ce qui nous apparaît inhabituel.** De plus, étant donné que le numéro des véhicules à mettre au rancart est indiqué au sommaire décisionnel appuyant la décision du conseil d'arrondissement, il faudrait qu'un sommaire décisionnel amendé soit produit avec les renseignements appropriés.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de l'examen d'un échantillon des sommaires décisionnels utilisés pour la mise au rancart des véhicules de l'année 2009, que ces sommaires ne font état que de motifs sommaires pour justifier la mise au rancart des véhicules (radiation et véhicules qui sont devenus désuets ou dont les coûts de réparations sont maintenant trop élevés), et qu'ils n'indiquent pas de justifications suffisantes (analyses chiffrées) pour juger des raisons exactes de leur mise au rancart.

Cet examen a également révélé que les sommaires décisionnels ont fait l'objet des approbations prévues par les différentes instances (chefs de division, directeurs et élus).

3.4.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs de faire approuver les mises au rancart des véhicules au moment opportun afin d'éviter des substitutions dans le choix des véhicules à mettre au rancart afin que le conseil d'arrondissement reçoive les renseignements appropriés pour sa prise de décision.

Nous recommandons à la Direction des services administratifs de s'assurer que les sommaires décisionnels appuyant la mise au rancart des véhicules fassent état des justifications nécessaires pour appuyer les décisions prises par les différentes instances.

3.4.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Une directive sur les procédures à respecter au moment des mises au rancart et de la disposition des véhicules est en cours. L'approbation des mises au rancart et de la disposition se

*fera toujours par sommaire décisionnel lorsque les appareils seront prêts à être vendus.
(Échéancier prévu : juin 2010)*

Ajouter une pièce jointe au sommaire décisionnel sur l'évaluation de l'état des véhicules contenant en bref l'âge, le nombre de kilomètres parcourus ou les heures au compteur, la durée de vie utile, etc. et, en conclusion, la raison de la mise au rancart (p. ex. abandon d'activité, coût élevé en réparations, véhicule désuet ou dangereux, etc.). » (Échéancier prévu : mars 2010)

3.5. FACTURATION

3.5.A. Contexte et constatations

Les factures produites doivent être exactes et permettre de retracer aisément les renseignements nécessaires à la gestion de l'entretien et des réparations des véhicules. L'arrondissement reçoit des factures des fournisseurs externes faisant affaire avec l'arrondissement et du CSP-MRA.

Les factures provenant des fournisseurs externes sont reçues sous forme manuscrite et sont classées dans les dossiers des véhicules pour être analysées au besoin.

En ce qui concerne les factures du CSP-MRA, elles sont transmises deux fois par mois (au début et au milieu du mois). Chaque facture comprend un sommaire par catégories de dépenses (entretien, location, frais d'administration, etc.), une subdivision par centres de coûts (directions) et des bons de travail. Ces bons de travail peuvent dater de deux, trois et parfois quatre semaines.

CONSTATATION

Nous avons constaté que le système de facturation est conçu pour répondre en priorité aux besoins du système comptable (SIMON) et non en vue d'effectuer une gestion de la flotte de véhicules. En effet, les factures présentent les coûts d'entretien et de réparation par catégories de dépenses et non par véhicule.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les bons de travail ne sont pas vérifiés par la Direction des services administratifs. Ils sont transmis à la Direction des travaux publics, mais aucune vérification systématique de la facturation n'est effectuée. Les commentaires des gestionnaires indiquent que les bons de travail leur parviennent trop tard pour qu'une comparaison entre les travaux demandés et les travaux exécutés par le CSP-MRA puisse être réalisée.

CONSTATATION

Nous avons constaté que le contenu des bons de travail ne permet pas aux utilisateurs d'évaluer aisément les travaux effectués :

- La description des réparations n'est pas regroupée par types de travaux (forfaits) ou selon les principales composantes des véhicules (moteur, transmission, freins, système de refroidissement, etc.);
- Les descriptions ne sont pas toujours explicites (vérifier morceaux, réparer *throttle*, etc.);
- Les bons de travail étant en format PDF, aucune manipulation n'est possible. Des analyses telles que la comparaison du temps par types de réparations ou avec des standards de temps, etc. ne peuvent être évaluées;
- Les dates d'ouverture et de fermeture ne sont pas toujours indiquées;
- Les dates d'arrivée et de sortie du véhicule ne sont pas indiquées, faute de champs spécifiques;
- Une partie des réparations appartenant à un véhicule sont parfois enregistrées sur le bon de travail appartenant à un autre véhicule.

La facturation du CSP-MRA est produite à l'aide du système MIR et ce dernier devrait faire l'objet de modifications sous peu (début 2010). Ces modifications permettront à l'arrondissement d'effectuer plus facilement l'analyse des données relatives à sa facturation.

L'arrondissement n'a pas attendu que le CSP-MRA modifie le système MIR, tel qu'il est mentionné précédemment. Il a développé sa propre application informatisée de sa facturation. Elle permet de compiler les coûts d'entretien et de réparation par véhicule et d'effectuer des recherches sur les bons de travail (pour le moment, seulement les années 2008 et 2009 sont accessibles) en fonction de mots clés (p. ex. frein, essuie-glaces, gonflage de pneus, etc.).

Toutefois, cette application demeure en rodage et son utilisation par les gestionnaires n'a pas encore débuté.

Tous les fournisseurs externes qui transigent avec l'arrondissement pour l'entretien et les réparations des véhicules remettent, en même temps que le véhicule, les factures correspondant aux travaux effectués. Il est alors facile pour le propriétaire du véhicule de vérifier que les coûts facturés pour le travail exécuté correspondent à l'estimation pour laquelle il s'était entendu avec le fournisseur. Advenant un écart, celle-ci peut être corrigée plus rapidement à la satisfaction des deux parties. Nous pensons que l'instauration d'une telle façon de procéder serait avantageuse et permettrait de régler une bonne partie des différends qui opposent les gestionnaires du CSP-MRA à ceux de l'arrondissement.

3.5.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs de faire des représentations auprès du CSP-MRA pour obtenir les bons de travail dûment remplis au moment de la livraison du véhicule afin de permettre aux gestionnaires concernés de s'assurer que le travail convenu a été réalisé au coût prévu et, le cas échéant, que les corrections appropriées sont effectuées le plus rapidement possible.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de procéder à la vérification et à l'autorisation des factures transmises afin de s'assurer de leur exactitude et, le cas échéant, d'y apporter les correctifs requis.

Nous recommandons à l'arrondissement de prendre les dispositions nécessaires pour compiler par véhicules les coûts d'entretien et de réparation effectués par les fournisseurs externes afin de disposer des renseignements utiles à une prise de décision éclairée.

3.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Envoyer une note de service à M. Guy Charbonneau, directeur du Matériel roulant et des ateliers, pour l'aviser que nous désirons obtenir les bons de travail (factures) dans les 24 heures suivant la sortie des véhicules des garages du CSP-MRA.

De plus, demander au CSP-MRA d'inscrire le numéro du bon de travail sur l'estimation approuvée. (Échéancier prévu : mars 2010)

Compte tenu de la situation actuelle où des retards importants existent au chapitre de la réception des factures, dès la réception de celles-ci, valider les réparations importantes facturées sur les véhicules.

Dans la mesure où les factures seront émises à la sortie des véhicules du garage, valider chaque facture concernant les réparations demandées, effectuées et facturées, et éventuellement faire les interventions appropriées pour rectifier toute situation non conforme. (Échéancier prévu : juin 2010)

Nous allons imputer les factures de réparation de fournisseurs externes à notre système de suivi des coûts de réparations des appareils effectuées au CSP-MRA. Cela demande l'intervention du programmeur et d'un agent de bureau. » (Échéancier prévu : juin 2010)

V.4.3. ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT–LA PETITE-PATRIE

1. INTRODUCTION

Les activités sous la supervision de l'arrondissement comprennent l'acquisition, l'entretien, les réparations et la mise au rancart des véhicules, l'utilisation du carburant et la formation du personnel. Pour réaliser ces activités, l'arrondissement fait principalement affaire avec le CSP-MRA. Cependant, il a de plus en plus recours aux services de fournisseurs externes.

Les investissements annuels prévus au PFI de l'arrondissement en vue du renouvellement de la flotte de véhicules se chiffrent à 1,6 M\$ depuis 2007. De plus, l'arrondissement utilise des locations à long terme pour assurer la disponibilité de véhicules en nombre suffisant à la prestation de ces services. Les budgets d'exploitation pour 2008 et 2009 sont respectivement de 5,7 M\$ et de 6,4 M\$.

En mai 2009, la flotte de véhicules de l'arrondissement comprenait près de 340 véhicules et équipements, dont 298 ont été acquis par l'arrondissement et 42 sont en location. Les véhicules et les équipements dont l'arrondissement est propriétaire représentent une valeur de remplacement de 21,6 M\$ et l'âge moyen est de 8,62 ans, alors que la valeur de remplacement des véhicules loués serait de 5,2 M\$. Ces véhicules sont gérés par la Direction des services administratifs, de concert avec les autres unités administratives de l'arrondissement (Direction des travaux publics, Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social, Direction de l'aménagement urbain et des services aux entreprises).

2. PORTÉE DE LA MISSION

Cette vérification a pour objectif de s'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules. À cette fin, nous avons examiné les acquisitions et les locations de véhicules, leur entretien et leurs réparations, l'approvisionnement et la distribution des carburants et la mise au rancart des véhicules.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'année 2008 et la période de janvier à octobre 2009.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. RÔLE ET RESPONSABILITÉS

3.1.A. Contexte et constatations

L'adoption du nouveau modèle organisationnel, tel qu'il est défini dans le sommaire décisionnel de mars 2005, prévoyait qu'une entente de services soit conclue entre les arrondissements, les services centraux et le CSP-MRA, le but étant de définir un encadrement administratif qui permette de faciliter les échanges entre les parties. La réalisation d'un projet d'entente fut confiée par la direction du Service des affaires corporatives (à l'époque), au CSP-MRA. Une première ébauche d'un document a été produite pour l'exercice 2005, *Entente de services 2005*, et une seconde en 2006, *Entente de services 2006*. Ces ententes devaient prévoir les services de base qui assuraient le maintien des véhicules (volume d'affaires garanti) ainsi que les coûts liés à ces services (volume d'affaires au choix du client).

L'élaboration d'un projet d'entente entre les arrondissements, les services centraux et le CSP-MRA a donné lieu à de nombreuses rencontres, propositions et contre-propositions.

CONSTATATION

Nous avons constaté que, jusqu'à présent, il n'a pas été possible d'en venir à un consensus menant à la signature d'une entente entre l'arrondissement et le CSP-MRA. Cette situation a eu un effet important en ce qui concerne la qualité des échanges entre l'arrondissement et le CSP-MRA.

À notre avis, malgré les difficultés survenues au cours des tentatives d'élaboration d'une entente de services entre l'arrondissement et le CSP-MRA, il est essentiel qu'une entente semblable soit élaborée. **Un tel document permettrait d'encadrer l'ensemble des relations entre l'arrondissement et le CSP-MRA. Il servirait à répertorier et à mettre à jour l'ensemble des demandes de l'arrondissement (p. ex. priorité des réparations, estimations des coûts nécessaires, type de renseignements à produire et autorisation requise), les engagements et les services offerts par le CSP-MRA (p. ex. délai d'immobilisation, qualité de service, garantie, communication des renseignements, horaire de travail, facturation), ainsi que les responsabilités de chacun des intervenants (rôle du CSP-MRA auprès du gouvernement du Québec).**

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la direction de l'arrondissement, de concert avec le CSP-MRA, de conclure une entente qui devra inclure tous les éléments pertinents devant régir leurs relations d'affaires afin de disposer d'un cadre de référence qui facilitera l'exercice de leurs responsabilités respectives.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« En accord avec le principe, nous avons participé aux discussions, mais le dernier projet d'entente proposé en 2006 par le CSP-MRA nous imposait des responsabilités sans spécifier aucunement leur engagement en matière de performance de services et n'a donc jamais été ratifié. Bien que la responsabilité de parvenir à une entente fournisseur/client doive être du ressort du fournisseur de services (CSP-MRA) et non du client (arrondissements) et que nous préférons qu'une entente-cadre pour l'ensemble des arrondissements soit établie, nous sommes toujours prêts à reprendre les négociations en vue de conclure une entente de services et, à cet effet, nous convoquerons une rencontre entre nos représentants désignés et ceux du CSP-MRA. » (Échéancier prévu : mars 2010)

3.2. MISSION ET OBJECTIFS

3.2.A. Contexte et constatations

La mission est l'un des principaux éléments qui orientent l'organisation des activités et elle sert de base pour rendre compte. Elle doit préciser les clients, les biens ou les services offerts et les résultats globaux visés.

L'établissement d'objectifs permet d'orienter la planification des activités et d'évaluer les résultats des actions réalisées afin d'apporter les ajustements appropriés. En vue d'en mesurer l'atteinte, des indicateurs de performance pertinents et fiables doivent être élaborés pour faciliter une prise de décision éclairée.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de l'examen des textes des missions des différentes directions de l'arrondissement, qu'aucune d'entre elles ne fait état de la gestion de la flotte de véhicules. Seule la mission de la Direction des services administratifs positionne cette dernière « en temps qu'expert-conseil en matière des ressources financières et matérielles » de l'arrondissement. D'ailleurs, nous avons constaté que cette direction a embauché un ingénieur spécialement pour gérer la flotte de véhicules de l'arrondissement.

Compte tenu de cette situation, il nous apparaît approprié que la responsabilité de la gestion de la flotte de véhicules de l'arrondissement soit définie dans la mission de la ou des direction(s) concernée(s). Cette définition permettrait, entre autres, de préciser le rôle et les responsabilités de chacun des acteurs de l'arrondissement dans la gestion des véhicules.

En ce qui concerne les objectifs décrits et documentés, les seuls que nous avons obtenus se rapportent à l'atteinte des cibles budgétaires. Cependant, les gestionnaires rencontrés nous ont mentionné que d'autres objectifs « non officiels » sont également poursuivis par les directions de l'arrondissement. Il s'agit, entre autres, du rajeunissement de la flotte de véhicules, de la réduction des coûts d'entretien et de réparation, de l'augmentation de la disponibilité des appareils, du contrôle de la consommation de carburant et de la diminution des plaintes des citoyens. Selon ces gestionnaires, le suivi de ces objectifs ferait l'objet de discussions au cours de réunions de travail et des actions seraient posées en vue d'apporter les correctifs nécessaires. Par exemple, en ce qui concerne le rajeunissement de la flotte de véhicules, l'âge moyen, selon les renseignements produits par le CSP-MRA, serait passé de 10,12 ans à 8,62 ans de 2006 à 2009.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de l'examen des renseignements énoncés dans le paragraphe précédent, que la mission et les objectifs concernant la gestion de la flotte de véhicules auraient avantage à être définis et communiqués à l'ensemble du personnel. Plus particulièrement, en ce qui concerne les objectifs, ils doivent être approuvés par la direction de l'arrondissement, énoncés en termes mesurables, appuyés par des indicateurs de performance et porter sur l'ensemble des opérations réalisées.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la direction de l'arrondissement qu'elle demande aux directions concernées d'indiquer clairement dans leur mission leur rôle en tant que gestionnaire de la flotte de véhicules et de poursuivre des objectifs mesurables appuyés par des indicateurs de performance qui permettront de canaliser les efforts du personnel en vue d'atteindre les résultats visés.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous sommes d'accord avec la recommandation. Les actions correctives se regrouperont sous trois volets :

- 1) *La révision des missions des directions concernées afin de refléter leur rôle de gestionnaire de parc automobile;*
- 2) *La création d'un organigramme des responsabilités. Ce document associera les postes opérationnels avec responsabilité de gestion et les postes fonctionnels comportant un rôle de conseil ou d'assistance;*
- 3) *L'élaboration d'indicateurs de performance selon les données disponibles et l'établissement d'objectifs mesurables en rapport avec ceux-ci. » (Échéancier prévu : juin 2010)*

3.3. ACQUISITION ET MISE AU RANCART

3.3.1. PLAN DIRECTEUR

3.3.1.A. Contexte et constatations

En vue d'évaluer le rythme de renouvellement de la flotte de l'arrondissement, nous nous sommes servis des données de trois rapports préparés par le CSP-MRA en date de novembre 2006, 2007 et 2008. L'âge moyen des véhicules constituant la flotte de l'arrondissement est respectivement de 10,12 ans, 9,85 ans et 9,12 ans. Toutefois, dans le rapport le plus récent que nous avons obtenu (mai 2009), l'âge moyen était de 8,62 ans, comparativement à un âge idéal à atteindre de 8,0 ans, soit un écart de 0,62 an. De l'avis des gestionnaires rencontrés, le rajeunissement de la flotte au cours des dernières années serait dû au fait que l'arrondissement a procédé à la mise au rancart de vieux véhicules et en a loué d'autres à partir des sommes prévues à son budget de fonctionnement. En effet, selon eux, compte tenu des sommes limitées pour le renouvellement des véhicules, l'arrondissement doit compenser cet écart en effectuant davantage de location à long terme.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'il n'existe pas de document faisant état des écarts entre les dépenses réelles pour l'acquisition des véhicules et les besoins de remplacement, ainsi que de l'orientation prise de louer des véhicules à long terme.

Au cours des quatre prochaines années, selon le rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils de mai 2009* produit par le CSP-MRA, si l'arrondissement effectuait les remplacements nécessaires en fonction de la durée de vie utile des véhicules, il lui faudrait investir 5 M\$ en 2009 (incluant le retard accumulé). Ainsi, en 2009, compte tenu des 1 615 M\$ prévus au PTI, le déficit d'investissement sera de 3 385 M\$.

CONSTATATION

Nous avons constaté, sur la base des travaux réalisés, que l'arrondissement ne possède pas de plan directeur d'immobilisations qui refléterait l'ensemble des éléments pertinents pour le renouvellement de la flotte de véhicules. Néanmoins, notons que l'arrondissement dispose de certains renseignements sur la flotte de véhicules, dont le rapport *Grille décisionnelle de planification d'achat des appareils*.

3.3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs, de concert avec les autres unités administratives, d'établir un plan directeur qui inclurait l'ensemble des éléments pertinents sur la flotte de véhicules afin de refléter les orientations de l'arrondissement et lui permettre de faire les choix appropriés (acquisition, location, mise au rancart) au moment opportun.

3.3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous sommes d'accord avec la recommandation. Dans le cadre de notre prochain exercice de planification triennale d'acquisition de véhicules 2011-2013, nous documenterons, dans un plan directeur, les orientations qui seront prises à partir des informations de gestion de parc automobile disponibles à ce moment-là. L'instauration du plan directeur comme outil de travail permanent nous permettra d'élaborer des stratégies sur un horizon à plus long terme. »
(Échéancier prévu : décembre 2010)

3.3.2. PROCESSUS D'ACQUISITION

3.3.2.A. Contexte et constatations

L'acquisition des véhicules est enclenchée peu après l'adoption du PTI par le conseil d'arrondissement. Notre vérification a consisté à nous assurer du respect des procédures et de la conformité à la *Loi sur les cités et villes* (article 573) par les gestionnaires quant à l'acquisition des véhicules. Nous avons donc effectué la vérification de l'acquisition de quatre appareils.

Tableau 9 – Acquisition de véhicules

Item n°	Numéro de véhicule	Description	Type d'acquisition	Montant
1	539-07321	Balai aspirateur	Appel d'offres public	193 703 \$
2	825-07189	Souffleuse	Gré à gré	77 658 \$
3	414-08379	Tracteur	Appel d'offres sur invitation	73 339 \$
4	414-09401	Tracteur	Appel d'offres sur invitation	95 168 \$

Pour ces appareils, nous avons examiné l'existence de contrôles clés à différentes étapes du processus d'acquisition, tels que :

- le cahier des charges;
- les soumissions des fournisseurs;
- le choix du plus bas soumissionnaire conforme;
- les sommaires décisionnels du conseil d'arrondissement (lorsque applicable).

Les résultats obtenus révèlent que dans tous les cas examinés, les fonds nécessaires pour l'achat étaient prévus au budget du PTI ou au budget de fonctionnement de l'arrondissement et que la livraison du véhicule s'est faite dans un délai raisonnable.

CONSTATATION

Nous avons constaté que pour l'acquisition de la souffleuse, l'arrondissement a procédé à une acquisition de gré à gré au lieu d'effectuer un appel d'offres sur invitation. Les gestionnaires justifient leur décision en soulignant qu'un premier appareil avait été acheté en 2004 grâce à un appel d'offres public et qu'ils estimaient important de se procurer un appareil de marque identique à ceux utilisés par l'arrondissement afin de maintenir une uniformité dans les équipements. Pour ces raisons, les gestionnaires n'ont pas procédé à un appel d'offres sur invitation et ils ont effectué une commande au fabricant. Notons qu'en 2006, l'arrondissement a procédé de la même façon pour l'acquisition d'un autre appareil.

3.3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de respecter le mode d'octroi de contrats prévu par la Loi pour solliciter le marché afin de s'assurer d'obtenir les meilleurs prix possible.

3.3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Dorénavant, afin de nous conformer à la recommandation, une attention particulière sera portée au mode d'octroi de tous nos contrats afin de bien nous assurer de respecter les prescriptions édictées par la Loi. » (Échéancier prévu : février 2010)

3.4. LOCATION DES VÉHICULES

3.4.A. Contexte et constatations

Les locations de véhicules peuvent être effectuées pour répondre à un besoin ponctuel ou, à plus long terme, en vue du remplacement d'un véhicule mis au rancart. Les locations à long terme permettent à l'arrondissement de disposer d'un véhicule entretenu par un fournisseur externe et de l'acquérir de celui-ci à la fin du contrat (crédit-bail). Ces locations sont financées par le budget de fonctionnement.

Les locations prennent de plus en plus d'importance dans le budget de l'arrondissement. Leurs coûts représentaient environ 1,6 M\$ en octobre 2009, 1,6 M\$ en 2008 et 1,2 M\$ en 2007. Selon les gestionnaires, cette situation résulterait en partie du sous-financement du PTI de l'arrondissement et du souci de réduire les coûts d'entretien et de réparation ainsi que les délais d'immobilisation au CSP-MRA.

Les types de locations présentement réalisés par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie sont :

- les locations à court terme de véhicules sans opérateur pour des besoins de dépannage (p. ex. camionnettes, équipements). Elles sont effectuées soit auprès du CSP-MRA ou d'un fournisseur externe. Ce type de location est marginal et représente moins de 5 000 \$ par année et nous n'avons pas réalisé de travaux de vérification à ce sujet;
- les locations de véhicules légers et lourds sans opérateur pour un usage prolongé (p. ex. durée de quatre à cinq ans pour des camionnettes, chargeurs, tracteurs, balais, etc.). Ces locations constituent la majorité des coûts de location et sont effectuées auprès de fournisseurs externes. Elles comprennent aussi l'entretien du véhicule et prennent parfois la forme de locations-ventes (crédit-bail). Il est à noter que, en 2009, le CSP-MRA a mis en place un fonds de location. Ce fonds a été créé dans le but de contrer les locations de plus en plus nombreuses que les arrondissements font chez les fournisseurs externes. L'entretien des véhicules est compris dans le coût de location et la possibilité d'acheter le véhicule en fin de bail. Pour le moment, l'arrondissement ne s'est pas prévalu de cette option, car il entretient certaines réserves sur les délais d'immobilisation;
- les locations de véhicules légers et lourds avec opérateur pour des besoins ponctuels effectués par billets d'outillage.

Pour les contrats de location de véhicules légers et lourds sans opérateur pour un usage prolongé, nos travaux ont porté sur la vérification de six contrats dont certains comprennent plusieurs appareils. Ils représentent un peu plus de la moitié des appareils en location.

Tableau 10 – Contrats de location

Item n°	Type de véhicules	Nombre d'unités	Période de location	Type d'acquisition utilisé	Montant
1	Balai aspirateur	3	2008-2012	Entente-cadre de la Direction de l'approvisionnement	948 014 \$
2	Souffleuse	1	Hiver 2008-2009	Gré à gré	45 847 \$
3	Équipement de déblaiement	11	2006-2011	Appel d'offres public	2 474 310 \$
4	Équipement de déblaiement	3	2007-2012	Appel d'offres public	1 203 881 \$
5	Équipement de déblaiement	6	2007-2012	Appel d'offres public	1 329 226 \$
6	Équipement de déblaiement	4	2009-2014	Appel d'offres public	878 901 \$

Pour ces contrats de location, nous avons examiné si le processus utilisé respecte les lois et les règlements en vigueur, s'ils sont appuyés par une analyse suffisamment détaillée permettant de les justifier et si les autorisations requises ont été obtenues.

Les résultats de nos travaux révèlent que pour les six cas vérifiés, les fonds nécessaires pour la location étaient prévus au budget de fonctionnement de l'arrondissement et que la livraison du véhicule s'est faite dans un délai raisonnable. Nous avons constaté que le processus d'achat habituel établi par la Ville a été suivi et que les contrats ont été octroyés au plus bas soumissionnaire conforme.

CONSTATATION

Nous n'avons pas obtenu d'étude complète sur toutes les locations effectuées au cours des dernières années qui démontre que ces locations sont préférables à l'acquisition de nouveaux véhicules ou à la réparation des véhicules à remplacer. En effet, nous avons obtenu uniquement une étude réalisée en 2006 concernant les véhicules de déneigement (dix tracteurs et deux tracteurs-chargeurs), qui fait état des coûts de location à long terme (cinq ans) et des économies des coûts d'entretien des véhicules à remplacer (deux tracteurs pour le déblaiement des trottoirs et cinq chenillettes).

CONSTATATION

Nous avons constaté, dans le cas de l'item n° 2, que l'arrondissement a effectué une négociation de gré à gré et n'a pas procédé à un appel d'offres sur invitation, car, en 2006, il avait déjà acquis un véhicule auprès de ce fournisseur à la suite d'un appel d'offres public. Cependant, cette façon de procéder ne respecte pas le processus en vigueur à la Ville ni les dispositions à la *Loi sur les cités et villes* (article 573), laquelle prévoit que pour tout contrat de 25 000 \$ à 99 999 \$ il faut procéder par une double invitation.

Nous avons également effectué certains travaux en vue de nous assurer de la conformité du mode d'octroi de contrats. Ainsi, à notre demande, le CSP-MRA a effectué une étude plus approfondie de certains appels d'offres.

Pour les locations des équipements de déblaiement n° 3 et n° 4, le CSP-MRA a constaté les éléments suivants :

- Le cahier des charges exigeait des appareils de modèle TU-900, alors que ceux livrés sont des modèles TN-900. Selon les prix actuels, les modèles TN-900 valent 17 300 \$ de moins que les modèles TU-900;
- Le cahier des charges, dans le cas de l'item n° 3, n'était pas restrictif à une marque et à un mode d'appareils, contrairement à celui de l'item n° 4, qui spécifiait la marque Benco et le modèle TU-900.

Pour les locations des équipements de déblaiement n° 5 et n° 6, le CSP-MRA a constaté l'élément suivant :

- Pour l'item n° 5, le devis était restrictif à la marque New Holland; même spécification dans le devis de l'item n° 6, sauf qu'une modification a été apportée par *addenda* n° 1, ouvrant la voie aux fournisseurs de toutes les marques.

Mentionnons finalement que nous avons effectué un examen du compte de dépenses des billets d'outillage.

CONSTATATION

Nous avons constaté que l'arrondissement a procédé à de nombreuses locations de gré à gré avec un fournisseur pour la location d'appareils utilisés pour le nettoyage des drains de rue même si le total de ces locations se situe entre 24 999 \$ et 100 000 \$. Selon les procédures en vigueur à la Ville et l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes*, les gestionnaires de l'arrondissement auraient dû procéder par appel d'offres sur invitation étant donné l'ampleur des travaux à effectuer. Les gestionnaires justifient leur décision par la qualité des services et de l'équipement offerts par le fournisseur. Le taux horaire exigé était identique à celui du CSP-MRA (le CSP-MRA utilise aussi les services de ce fournisseur).

3.4.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de s'assurer de la conformité à la Loi du processus d'adjudication des contrats de location de véhicules, lequel prévoit que pour tout contrat de 25 000 \$ à 99 999 \$, il faut procéder par une double invitation afin de s'assurer d'obtenir les meilleurs prix possible.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de justifier par des analyses appropriées la décision d'effectuer des locations d'équipements à long terme plutôt que des acquisitions ou des réparations. Lorsque la location s'avère l'option la plus avantageuse, les arguments favorisant le choix de faire affaire avec un fournisseur externe plutôt que d'utiliser le fonds de location à long terme du CSP-MRA devraient être démontrés. De plus, les résultats de ces analyses ou du scénario retenu devraient être inclus aux sommaires décisionnels afin de permettre aux membres du conseil d'arrondissement de prendre une décision éclairée.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer l'encadrement de son processus de location d'appareils et, plus particulièrement, d'élaborer des exigences techniques de façon à ce que tous les fournisseurs potentiels puissent soumettre une offre concurrentielle en vue de permettre à l'arrondissement de retenir la proposition la plus avantageuse.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'utiliser le mode d'octroi de contrats approprié afin de respecter les règles en vigueur à la Ville et l'article 573 de la *Loi sur les cités et villes*.

3.4.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Dorénavant, afin de nous conformer à la recommandation, une attention particulière sera portée au mode d'octroi de tous nos contrats afin de bien nous assurer de respecter les prescriptions édictées par la Loi. (**Échéancier prévu : prochain appel d'offres**)

Nous sommes d'accord avec la recommandation. Dans toutes nos décisions d'acquisitions, bien qu'elles ne soient pas toujours documentées, les analyses appropriées sont toujours effectuées afin de sélectionner l'option la plus avantageuse pour nos opérations. Afin de nous conformer à la recommandation, la justification de toute prochaine demande de location d'équipements à long terme sera documentée de façon satisfaisante par des analyses appropriées à partir des informations chiffrées disponibles. Étant donné que le fonds de location à long terme du CSP-MRA n'a été mis sur pied que depuis mai 2009, nous demanderons donc au CSP-MRA pour nos prochains appels d'offres de nous fournir des soumissions et celles-ci seront évaluées au même titre que celles de tout autre fournisseur de services. (**Échéancier prévu : prochain appel d'offres**)

Nous sommes d'accord avec la recommandation d'améliorer l'encadrement de celui-ci afin de minimiser les risques d'erreurs et d'omissions que la rédaction de cahiers des charges et l'ouverture de soumissions peuvent comporter. Pour y arriver, dès le début du processus et tout au long de celui-ci, un intervenant additionnel, soit la Division des ressources financières et matérielles, sera mandaté par la Direction des travaux publics pour effectuer des vérifications supplémentaires sur l'ensemble des documents produits et reçus et aider ainsi à l'exactitude et à la conformité de ceux-ci. (Échéancier prévu : prochain appel d'offres)

À cause de circonstances d'urgence exceptionnelles, nous avons procédé à plus de locations d'appareils pour le nettoyage de drains de rue que prévu habituellement pour une année. Conséquemment, afin de nous conformer à la recommandation, une attention particulière sera portée à l'ampleur des travaux à effectuer et au mode d'octroi de nos contrats afin de bien nous assurer de respecter les prescriptions édictées par la Loi. » (Échéancier prévu : prochain appel d'offres)

3.5. GARANTIE

3.5.A. Contexte et constatations

Le suivi des garanties demande la mise en place d'un système d'enregistrement fiable permettant, à tout moment, une consultation efficace et une imputation de crédit appropriée.

En date du 20 juillet 2009, la flotte de véhicules de l'arrondissement comptait 329 véhicules. De ce nombre, 83 % (273 véhicules) sont entretenus et réparés par le CSP-MRA, 5 % (15 véhicules) le sont par des fournisseurs externes et 12 % (41 véhicules) appartiennent à des locateurs et sont entretenus et réparés par ceux-ci. Les travaux d'entretien et de réparation effectués par le CSP-MRA et par les fournisseurs externes sont garantis pour une certaine période de temps.

Pour ce qui est de l'entretien et des réparations effectués par le CSP-MRA, les gestionnaires de l'arrondissement nous ont informés de problèmes concernant la facturation de pièces et de la main-d'œuvre qui auraient dû être garantis par le CSP-MRA. À ce propos, à la suite d'une réunion tenue le 23 octobre 2009 entre l'arrondissement et le CSP-MRA, **un gestionnaire du CSP-MRA a indiqué que « malheureusement, le système informatique (MIR) ne peut pas empêcher la facturation de travaux qui normalement devraient être sous garantie ».** Ainsi, **il est possible que des travaux sous garantie soient facturés par le CSP-MRA à l'arrondissement. Une recommandation à ce sujet a été incluse dans le rapport adressé au CSP-MRA.**

CONSTATATION

Nous avons constaté, pour les travaux d'entretien et des réparations effectués par les fournisseurs externes, que l'arrondissement n'a pas mis en place un système lui permettant d'en effectuer le suivi.

Toutefois, la vérification d'un échantillon de véhicules (véhicules dont le suivi de la garantie est sous la responsabilité de l'arrondissement) montre que le fournisseur avait identifié les pièces sous garantie et les avait remplacées sans frais. Il est à noter que si la tendance à l'agrandissement du parc de véhicules supervisé par l'arrondissement se maintient, il pourrait être avantageux pour les gestionnaires de l'arrondissement de se doter d'un système de suivi des garanties.

3.5.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des services administratifs d'examiner la pertinence de mettre en place un système permettant d'exercer un suivi sur les garanties pour les travaux effectués par des fournisseurs externes.

3.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

*« Nous sommes d'accord avec la recommandation. Actuellement, le volume de travaux effectués par des fournisseurs externes étant limité, les gestionnaires de l'arrondissement réussissent très bien à en faire un suivi satisfaisant. Par contre, nous pouvons peut-être nous attendre à une augmentation du volume des travaux d'ici les 18 prochains mois, il sera alors pertinent d'analyser si l'arrondissement devrait se doter ou non d'un système de suivi des garanties. »
(Échéancier prévu : juin 2011)*

3.6. SATISFACTION DES SERVICES OFFERTS PAR LE CSP-MRA

3.6.A. Contexte et constatations

La Direction du matériel roulant et des ateliers est devenue un fournisseur de produits et de services spécialisés qui doit s'adapter continuellement aux demandes des clients. Ainsi, depuis que les clients ont le loisir de confier les travaux d'entretien et de réparation au CSP-MRA ou auprès de fournisseurs externes, le coût et la qualité du service offert deviennent des facteurs importants à prendre en considération par les deux parties.

Au cours des dernières années, le CSP-MRA a mis en place diverses mesures pour connaître et mesurer la satisfaction de la clientèle. Ainsi, à l'automne 2007, un sondage a été effectué. Les objectifs étaient de vérifier les connaissances de la clientèle cible à l'égard de certains produits et services offerts par le CSP-MRA, de mesurer leur niveau de satisfaction et de procéder en conséquence aux développements d'affaires.

D'autres mécanismes ont également été élaborés pour prendre en considération les demandes des clients, dont des réunions entre la chef de division Planification stratégique et relations d'affaires avec les gérants de service des garages municipaux et avec des gestionnaires de certains arrondissements, dont celui de Rosemont–La Petite-Patrie, qui portent sur les divers problèmes rencontrés dans la réalisation des opérations.

CONSTATATION

Au cours de la réalisation de nos travaux, les gestionnaires rencontrés de l'arrondissement ont mentionné que les situations problématiques avec le CSP-MRA portaient, entre autres, sur les éléments suivants :

- **Les estimations des coûts ne seraient pas effectuées en fonction des besoins exprimés;**
- **Les périodes d'immobilisation des véhicules seraient trop longues;**
- **Des devis estimatifs ne sont pas toujours respectés;**
- **Des réparations sont effectuées sans autorisation.**

Les paragraphes qui suivent détaillent ces constats.

- **Les estimations des coûts ne seraient pas effectuées en fonction des besoins exprimés.**

Pour les travaux de réparation de la carrosserie de véhicules, le CSP-MRA ne tiendrait pas compte des directives de l'arrondissement sur les réparations à effectuer et proposerait pratiquement des réparations de remise à neuf. La détermination de l'ampleur des travaux à exécuter ne semble pas toujours bien comprise ou expliquée. Dans ces cas, l'arrondissement opte pour faire exécuter des travaux moins élaborés à de meilleurs coûts chez un fournisseur externe.

Pour des travaux similaires, des exemples d'écart importants ont été obtenus entre les coûts convenus par le CSP-MRA et ceux exigés par les fournisseurs externes. Ces exemples concernaient des réparations de véhicules légers.

- **Les périodes d'immobilisation des véhicules seraient trop longues.**

Les gestionnaires font état du fait qu'il arrive fréquemment que des véhicules soient immobilisés pour de longues périodes pour des travaux de peu d'envergure. Notre examen de certains bons de travail nous a effectivement permis de constater des délais d'immobilisation importants pour certains travaux.

- **Des devis estimatifs ne sont pas toujours respectés.**

Les gestionnaires rencontrés mentionnent que le CSP-MRA ne leur fait pas toujours suivre des devis estimatifs amendés pour les prévenir de la hausse des coûts des travaux. À cet effet, nous avons obtenu des factures qui étaient substantiellement supérieures au devis estimatif.

- **Des réparations sont effectuées sans autorisation.**

Le CSP-MRA procède parfois à des réparations de véhicules sans obtenir au préalable l'autorisation des gestionnaires de l'arrondissement. Plusieurs exemples nous ont été fournis.

La plupart des problèmes ont été discutés avec les gestionnaires du CSP-MRA au cours des réunions de travail. De l'avis du CSP-MRA, des mesures sont prises ou sont en voie d'être prises pour les corriger. Cependant, les gestionnaires de l'arrondissement s'interrogent sur la capacité du CSP-MRA d'offrir des prix compétitifs et un service de qualité pour l'ensemble de ses activités.

3.6.B. Recommandations

Nous recommandons à l'arrondissement de mettre en place des mécanismes appropriés pour résoudre les différends qui existent entre les deux parties. Il conviendrait, à cet effet, de documenter les faits à l'origine des situations dénoncées, de les mettre en perspective objectivement au regard d'une relation d'affaires qui se doit d'être améliorée, avec la ferme intention d'apporter des solutions aux problèmes soulevés qui perdurent depuis déjà un certain temps.

3.6.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Nous sommes évidemment d'accord pour poursuivre nos efforts dans la résolution des différends qui existent entre le CSP-MRA et nous, quoique nous aurions souhaité que la responsabilité soit aussi partagée avec le CSP-MRA. » (Échéancier prévu : 31 décembre 2010)

V.4.4. ARRONDISSEMENT DE VERDUN

1. INTRODUCTION

Le parc de véhicules de l'arrondissement de Verdun est composé de 135 véhicules (102 légers et 33 lourds) et leur âge moyen est de 10,6 ans. Ces véhicules sont assignés aux diverses unités administratives de l'arrondissement.

La gestion de la flotte de véhicules de l'arrondissement est entièrement assurée par la Direction des travaux publics et soutien à la direction d'arrondissement (Direction des travaux publics). Ses principales responsabilités, à cette fin, sont :

- la planification et l'acquisition des véhicules;
- la location des véhicules à court terme;
- la gestion de l'utilisation des véhicules (permis de conduire, immatriculation, formation);
- l'enregistrement des renseignements pertinents liés à la flotte de véhicules et l'émission des rapports de gestion appropriés;
- l'exploitation d'un garage municipal pour réaliser les entretiens obligatoires pour les véhicules lourds (projet de loi 430), et périodiques pour les véhicules légers et les réparations;
- la mise au rancart et l'aliénation des véhicules.

L'arrondissement utilise rarement les services offerts par le CSP-MRA compte tenu de l'autonomie que lui procure son garage municipal exploité par ses mécaniciens qualifiés. Toutefois, les gestionnaires de l'arrondissement utilisent les guides et les ententes d'achats négociées par la Direction de l'approvisionnement du Service des affaires corporatives (à l'époque) de la Ville de Montréal (achat de véhicules, carburant, pièces de remplacement et formation).

2. PORTÉE DE LA MISSION

Cette vérification a pour objectif de s'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules. À cette fin, nous avons examiné les acquisitions et les locations de véhicules, leur entretien et leurs réparations, l'approvisionnement et la distribution de carburant, les mouvements de pièces de rechange et la mise au rancart des véhicules.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'année 2008 et la période de janvier à septembre 2009.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. ACQUISITIONS ET LOCATIONS DE VÉHICULES

3.1.A. Contexte et constatations

Au 22 juin 2009, le parc de véhicules de l'arrondissement est composé, comme nous l'avons mentionné précédemment, de 135 véhicules (102 légers et 33 lourds), totalisant 7 894 714 \$ (au coût d'acquisition) et leur âge moyen est de 10,6 ans. Ces véhicules sont assignés aux unités administratives de l'arrondissement (voirie et parcs, immeubles, loisirs, sécurité urbaine, aqueducs et égouts, mécanique, etc.).

En vue de la préparation du programme triennal d'immobilisations (PTI) 2009-2011, la Division immeubles, matériel roulant, approvisionnement de la Direction des travaux publics a mis à jour l'inventaire de la flotte de véhicules de l'arrondissement et a établi une valeur de remplacement pour chacun des types de véhicules. **Cet exercice a permis d'estimer la valeur de remplacement de l'ensemble des véhicules de la flotte à 12,5 M\$ et son âge moyen à environ 10 ans.** Ce rapport a été acheminé à la Direction des travaux publics.

À la suite de cet examen, cette division a établi, compte tenu de l'âge et de la valeur actuelle de la flotte de véhicules, qu'**il serait nécessaire d'investir au minimum une somme de 1,5 M\$ annuellement pour maintenir l'âge moyen à 10 ans.**

Cet investissement, sur un horizon de trois ans (2009-2011), pour l'acquisition de véhicules, a été discuté avec le directeur d'arrondissement et il a été décidé que les sommes prévues ne s'élèveraient qu'à 2 277 M\$ pour trois ans, c'est-à-dire 759 000 \$ annuellement. Le PTI de l'arrondissement a été adopté par le conseil d'arrondissement le 16 décembre 2008 et le règlement d'emprunt de 759 000 \$ pour financer les coûts de ces acquisitions de véhicules, le 3 février 2009.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la lumière du rapport de mise à jour de l'inventaire de la flotte de véhicules, que la Division immeubles, matériel roulant, approvisionnement conclut que les investissements prévus sont insuffisants en considérant les investissements effectués au cours des dernières années et celui de 759 000 \$ prévu pour 2009 et les années 2010 et 2011. Par conséquent, si les dépenses d'entretien sont maintenues à leur niveau actuel, l'âge moyen de la flotte ne fera qu'augmenter et sa fiabilité en sera réduite.

À titre d'exemple, mentionnons que certaines souffleuses ont plus de 40 ans d'existence et un chargeur, plus de 20 ans. D'ailleurs, au cours de nos entrevues, des gestionnaires de la Direction des travaux publics ont exprimé leurs préoccupations quant à la capacité de l'arrondissement d'investir les sommes nécessaires au renouvellement de la flotte de véhicules.

CONSTATATION

Nous avons constaté que l'arrondissement ne possède pas de plan directeur d'immobilisation pour le renouvellement de la flotte de véhicules. Il devient donc plus difficile d'avoir une vision d'ensemble de la situation concernant la flotte de véhicules, des risques d'un investissement insuffisant à long terme et des solutions de rechange qui permettraient à l'arrondissement de disposer des véhicules nécessaires à la réalisation de ses opérations.

De plus, un tel plan permettrait à l'arrondissement d'établir ses priorités, de se fixer des objectifs réalisables, de déterminer la composition optimale de véhicules et de définir des orientations connexes (type de véhicules, consommation d'essence, type de technologie, motorisation, etc.) permettant de mieux connaître en continu l'état de sa flotte et d'évaluer les options à considérer lorsque l'évolution du plan accuse un retard important.

En 2008, les remplacements de véhicules ont totalisé 647 244 \$ pour l'achat de six véhicules. Au 23 juin 2009, une somme de 716 394 \$ pour 10 véhicules était dépensée sur le budget de 759 000 \$. Parmi ces véhicules, quatre ont été achetés usagés à des prix unitaires inférieurs à 15 000 \$ chacun. Les six autres ont été acquis neufs soit d'un concessionnaire à la suite d'appels d'offres diffusés par l'arrondissement, soit par le biais des ententes d'achats regroupés de véhicules que la Direction de l'approvisionnement du Service des affaires corporatives (à l'époque) avait déjà conclues à la suite d'appels d'offres publics (commande ouverte).

Tableau 11 – Acquisitions de véhicules

Année	Usagés	Appels d'offres	Ententes d'achats	Total
2008	0	5	1	6
2009	4	4	2	10

Nous avons sélectionné quatre véhicules usagés achetés en 2009 et neuf véhicules achetés par le biais d'appels d'offres pour les années 2008 et 2009 afin de s'assurer de l'existence des contrôles clés à différentes étapes du processus d'acquisition, notamment en examinant :

- les documents préparés pour déterminer les besoins en matériel roulant et justifier l'acquisition;
- la préparation des plans et des devis (normes techniques);
- les appels d'offres (lorsque applicable);
- les soumissions des fournisseurs;
- l'analyse de conformité technique des soumissions et le choix du plus bas soumissionnaire conforme;
- les autorisations des bons de commande;
- la réception du véhicule dans les délais prévus;
- les sommaires décisionnels et les procès-verbaux des assemblées du conseil d'arrondissement (lorsque applicable);
- l'enregistrement des nouveaux véhicules dans la base de données;
- la vérification physique de ces nouveaux véhicules.

Concernant les quatre véhicules usagés, nous avons obtenu les documents de recherche préparés par les contremaîtres de la mécanique reflétant les coûts pour des véhicules usagés comparables et, finalement, les bons de commande autorisés. **Aucune anomalie n'a été détectée dans le processus d'achat et une vérification physique de ces quatre véhicules a été réalisée.**

CONSTATATION

Nous avons constaté, toutefois, qu'il n'existe pas de critères qui auraient été établis par la Direction des travaux publics concernant les achats de véhicules usagés tels que l'âge des véhicules, la certification et le nombre de kilomètres parcourus, le coût, la couleur du véhicule, la balance de garantie, l'état et l'apparence de la carrosserie, etc.

Dans le cadre de la revue des processus d'achats pour les neuf véhicules achetés en 2008 et 2009 par le biais d'appels d'offres (six sur invitation et trois publics) par l'arrondissement, nous avons examiné ces transactions et nous avons consulté les gestionnaires du CSP-MRA pour réviser le processus mis en place et, plus spécifiquement, pour revoir les normes techniques annexées à ces appels d'offres.

Ainsi, les neuf appels d'offres de 2008 et 2009 ont été revus, de même que les autorisations des bons de commande, les sommaires décisionnels et les procès-verbaux des assemblées du conseil d'arrondissement s'y rattachant. De plus, nous avons validé avec le CSP-MRA que ces catégories de véhicules ne faisaient pas partie des ententes d'achats regroupés de véhicules négociées par la Direction de l'approvisionnement du Service des affaires corporatives (à l'époque) de la Ville de Montréal. **À la suite de cet examen, aucune anomalie n'a été détectée à l'exception de l'acquisition d'une souffleuse.**

En 2008, l'arrondissement a acquis, à la suite d'un appel d'offres public, un chargeur avec souffleuse au coût de 341 688 \$. Le devis de ce véhicule a été préparé par la Division immeubles, matériel roulant, approvisionnement avec la collaboration de la Division de la voirie et des parcs de l'arrondissement. L'appel d'offres est daté du 24 juillet 2008 et cinq fournisseurs se sont procuré les documents et trois soumissions ont été reçues; la soumission la plus basse conforme a été retenue. À la suite de l'examen des documents relatifs à cette acquisition, nous avons communiqué avec un des fournisseurs potentiels n'ayant pas soumissionné à l'appel d'offres public afin d'obtenir les motifs de son abstention. La réponse de ce fournisseur potentiel est que le devis est trop restrictif et les spécifications ont été dressées de manière à restreindre la concurrence.

À notre demande, une étude plus approfondie du devis technique du chargeur avec souffleuse a été réalisée par le CSP-MRA le 16 septembre 2009. **Son analyse des spécifications du devis révèle qu'aucun autre fabricant de souffleuses attachées à un chargeur ne pouvait proposer un produit rencontrant certaines des exigences spécifiées dans le devis accompagnant l'appel d'offres.** Ces exigences sont :

- l'existence d'un département de service technique supervisé par un ingénieur qui est à son emploi depuis cinq ans;
- la nécessité que le type de souffleuse requis devait être en production courante depuis plus d'un an;
- l'obligation d'une transmission utilisant un type de réduction de vitesse particulier (engrenages de type planétaire pour la turbine et les convoyeurs).

CONSTATATION

Nous avons constaté que les fournisseurs d'un chargeur avec souffleuse n'étaient pas en mesure de soumissionner de façon concurrentielle et, de ce fait, l'arrondissement n'a pas eu l'assurance d'avoir obtenu le meilleur prix.

Il convient de noter que l'arrondissement ne possède pas de véhicules en location à long terme, mais procède exceptionnellement à des locations de véhicules à court terme lorsqu'un besoin se présente (p. ex. véhicule de remplacement temporaire).

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de prendre les mesures qui s'imposent pour améliorer l'encadrement de son processus d'acquisition de véhicules et, plus particulièrement :

- **d'établir un plan directeur qui reflète les orientations de l'arrondissement et qui lui permet de faire les choix appropriés au moment opportun;**
- **de développer des critères qui orienteront les décisions quant aux types de véhicules usagés à acquérir tels que le coût, la certification, la consommation d'essence, la garantie;**
- **d'élaborer des exigences techniques de façon à ce que tous les fournisseurs potentiels puissent soumettre une offre concurrentielle en vue de permettre à l'arrondissement de retenir la proposition la plus avantageuse.**

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Produire un plan directeur d'acquisition de véhicules.

Produire un document de référence spécifiant les divers critères d'achat de l'arrondissement pour les véhicules usagés.

Mettre en place un mécanisme de contrôle permettant de nous assurer que les documents d'appels d'offres pour l'acquisition de matériel roulant permettent une offre concurrentielle de la part des fournisseurs potentiels. » (Échéancier prévu : 26 novembre 2010)

3.2. RESPECT DES OBLIGATIONS DES UTILISATEURS DE VÉHICULES LOURDS (PROJET DE LOI 430)

3.2.A. Contexte et constatations

La *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds*, adoptée en juin 1998, encadre le transport routier par véhicules lourds au Québec. Ses objectifs sont d'améliorer la sécurité routière et de protéger le réseau routier. Cette loi oblige les propriétaires et les exploitants de véhicules lourds, dont la masse nette est de plus de 3 000 kilogrammes, à s'inscrire au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds. De plus, cette loi prévoit l'évaluation et le suivi du comportement des usagers sur la route et en entreprise à partir d'un dossier établi pour chacun d'eux et selon les critères définis.

La Ville de Verdun était inscrite au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds avant le 31 décembre 2001. À la suite de la fusion des municipalités de l'Île, la responsabilité a été centralisée et le nouveau parc de véhicules de la nouvelle Ville a été immatriculé au nom de la Ville de Montréal. De ce fait, la Ville de Montréal est inscrite au Registre des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds de la Commission des transports du Québec selon le projet de loi 430 et l'arrondissement doit s'assurer du respect du projet de loi 430 pour ses véhicules lourds.

Les responsabilités de l'arrondissement, comme utilisateur de véhicules lourds, sont :

- d'immatriculer les véhicules au nom de la Ville de Montréal/arrondissement de Verdun;
- de maintenir ses véhicules en bon état mécanique;
- de réparer les déficiences constatées au moment d'une « vérification avant départ » (VAD);
- de respecter les normes pour les programmes d'entretien;
- de conserver les documents nécessaires à l'établissement du dossier du véhicule;
- de soumettre ses véhicules à la vérification mécanique périodique (programme d'entretien préventif [PEP]);
- de s'assurer de la compétence et du bon comportement du conducteur.

Pour nous assurer que l'arrondissement s'acquittait bien de ses responsabilités en vertu du projet de loi 430, un échantillon de 5 véhicules lourds a été sélectionné au hasard parmi les 33 véhicules lourds enregistrés de la flotte de l'arrondissement. Les éléments suivants ont été vérifiés :

- La validité du certificat d'immatriculation;

- L'existence d'un calendrier indiquant les inspections mécaniques planifiées et réalisées en vertu du projet de loi 430 (pour les cinq véhicules sélectionnés);
- L'existence de bons de travail pour les entretiens correctifs et la description des réparations contenues dans les dossiers des réparations de chacun des véhicules sélectionnés;
- L'existence de la vignette de conformité, apposée aux cinq véhicules lourds, indiquant la date de l'inspection mécanique;
- L'existence du formulaire d'entretien, rempli et certifié par un mécanicien qualifié par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), indiquant la liste des éléments à vérifier conformément au *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* et, pour chacun de ces éléments, la mention « conformité » ou « non-conformité » ainsi que les réparations à effectuer, le cas échéant;
- L'évidence que les mécaniciens sont qualifiés par la SAAQ et qu'une formation adéquate a été reçue (certificat de vérification mécanique);
- L'existence d'un rapport de vérification avant départ (VAD) placé dans chaque véhicule lourd. Le conducteur doit procéder à une vérification visuelle et auditive de certains éléments accessibles du véhicule. Ainsi, le responsable du véhicule sera en mesure de prendre les dispositions pour faire corriger les défauts détectés;
- L'évidence que les défauts constatés et rapportés au cours d'une VAD ont été réparés;
- L'évidence que les permis de conduire des conducteurs de la flotte de véhicules sont validés annuellement auprès de la SAAQ et que les personnes titulaires d'un permis sont autorisées à conduire cette catégorie de véhicules;
- L'évidence que les heures de conduite et de travail sont gérées adéquatement, particulièrement durant les périodes de déneigement (maximum d'heures de travail à respecter).

Les résultats de notre vérification ont démontré que la flotte de véhicules lourds était, en général, gérée adéquatement afin d'assurer la conformité au projet de loi 430. Un dossier pour chacun des véhicules assure un accès historique de l'entretien et des réparations de chacun des véhicules. Le formulaire d'entretien obligatoire pour les véhicules lourds a été rempli par des mécaniciens qualifiés et a été conservé pour chacun des véhicules vérifiés. Les permis de conduire sont validés annuellement et des feuilles de temps autorisées par les contremaîtres permettent de gérer les heures de conduite.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à la suite de la vérification de ces cinq véhicules lourds, qu'un rapport de vérification avant départ (VAD) n'avait pas été rempli. Le conducteur doit, à la demande de l'arrondissement et de la Ville, effectuer une VAD du véhicule et noter ses observations à l'égard de son état mécanique au rapport de vérification de ce véhicule. Par ailleurs, les contremaîtres de l'arrondissement sont aussi tenus de s'assurer que le conducteur remplit la VAD. Nous n'avons pas eu l'évidence que les contremaîtres avaient validé toutes les VAD. Un contrôle est exercé uniquement lorsque le conducteur avise d'une défektivité mécanique. Le Code de la sécurité routière prévoit des amendes en cas d'infraction lorsqu'une VAD n'est pas remplie dans certaines situations. De plus, l'événement est inscrit aux dossiers des propriétaires et exploitants de véhicules lourds.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de prendre les dispositions nécessaires pour que tous les conducteurs de véhicules lourds remplissent un rapport de vérification avant départ sur l'état du véhicule afin de s'assurer de son bon fonctionnement et que toutes les défektivités, le cas échéant, sont identifiées et réparées le plus rapidement possible.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« *Implanter des mesures de contrôle du respect de l'obligation des chauffeurs de véhicules lourds de remplir leur rapport de vérification avant départ (VAD) et, le cas échéant, d'en transmettre une copie au garage pour corriger les anomalies constatées.* » (**Échéancier prévu : 21 mai 2010**)

3.3. ENTRETIEN ET RÉPARATION DES VÉHICULES

3.3.A. Contexte et constatations

La SAAQ exige qu'un programme d'entretien préventif (PEP) respectant les exigences du projet de loi 430 soit mis en place afin de permettre d'assurer un bon état mécanique des véhicules lourds.

Il revient donc à chaque propriétaire de réaliser lui-même le PEP ou de soumettre ses véhicules à un mandataire contre rémunération. Le participant doit démontrer qu'il satisfait aux exigences suivantes du PEP :

- L'entretien préventif devra être fait dans des lieux adéquats, fermés et chauffés, assurant l'accès aux différentes parties du véhicule;
- L'entretien préventif doit être effectué par des mécaniciens qualifiés ayant réussi un examen reconnu par la SAAQ et portant exclusivement sur l'entretien préventif;
- Le PEP doit respecter les exigences concernant la fréquence des entretiens, les éléments mécaniques couverts au cours de chaque entretien ainsi que la tenue de dossiers. La fréquence des entretiens préventifs est différente selon la catégorie de véhicules visée et le kilométrage annuel parcouru;
- Les renseignements et les documents relatifs à l'entretien préventif des deux dernières années d'utilisation du véhicule doivent être conservés et porter la signature du mécanicien qualifié.

Pour les véhicules légers, l'arrondissement a mis sur pied les divers travaux d'entretien à effectuer en s'inspirant des normes des fabricants. Ces travaux consistent principalement en une vérification des freins, du système de refroidissement, du moteur, du système électrique, des pneus, des niveaux et en une lubrification.

À cet effet, nous avons obtenu l'évidence que des bons de travail pour la vérification complète de cinq véhicules légers, sélectionnés au hasard, ont été produits. Des inspections sont effectuées sur la majorité des véhicules légers tous les six mois. Pour les véhicules de la sécurité urbaine, une vérification mensuelle est réalisée compte tenu du nombre de kilomètres parcourus, qui est plus élevé par rapport aux autres véhicules de la flotte.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les délais d'immobilisation et la qualité de l'entretien et des réparations effectués sont uniquement contrôlés par les contremaîtres de la mécanique en fonction de leur expérience et de leur jugement. Les travaux que nous avons réalisés nous ont permis de constater qu'il n'existe pas de normes de temps établies pour l'entretien et les réparations et qu'en conséquence, aucune mesure de la productivité n'est réalisée et comparée avec des secteurs similaires d'activités externes. Ces normes pourraient être apparentées à celles qui sont fixées par les garages externes (p. ex. normes de temps reconnues pour réaliser une réparation ou un entretien, mesure du temps productif, etc.). Les écarts de temps pourraient être ensuite expliqués et justifiés par les contremaîtres responsables de ces employés.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'aucune mesure de la qualité des réparations n'est établie à la suite d'une revue des causes des réparations répétitives et/ou similaires. Également, nous n'avons pu obtenir aucune donnée sur la qualité des travaux à partir des essais sur route puisqu'il n'existe aucune donnée sur le taux de rejet des réparations à la suite de ces essais. Pour ce qui est de la valeur du contrôle de la qualité par les contremaîtres, il n'y a pas non plus de données accessibles sur cet aspect de leur travail.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les contrôles permettant de mesurer le niveau de satisfaction des usagers des services mécaniques se limitent aux commentaires que certains usagers transmettent verbalement aux contremaîtres des mécaniciens. Aucune méthode formelle n'existe pour connaître la satisfaction des usagers des services mécaniques.

Nous avons donc sélectionné deux responsables (chef de division et contremaître) de l'arrondissement qui utilisent la flotte de véhicules ainsi que les services mécaniques, et nous avons communiqué avec eux pour connaître leur degré de satisfaction.

Bien que succincts et minimaux, des commentaires positifs ont été obtenus en regard de la rapidité et de la qualité d'exécution des travaux mécaniques, de la courtoisie des contremaîtres

et des mécaniciens, et de la collaboration des contremaîtres à trouver un véhicule de remplacement.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'élaborer des normes d'efficacité ainsi que des critères de qualité des travaux d'entretien et de réparation en s'inspirant des secteurs d'activité similaires et de mettre en place des mesures appropriées pour en mesurer l'atteinte. Cet outil de contrôle devrait également prévoir la compilation des coûts engendrés à la suite de la reprise de travaux afin de connaître dans quelle proportion ils contribuent à l'augmentation des coûts de l'activité.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de développer une démarche permettant de mesurer le niveau de satisfaction des usagers et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux plaintes et aux commentaires qui leur sont formulés, lorsque requis. Cet outil de mesure devrait également permettre de les consigner et d'en rendre compte à l'autorité requise.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« *Élaborer des normes d'efficacité et des critères de qualité des travaux d'entretien et de réparation. (Échéancier prévu : 26 novembre 2010)*

À la suite de l'obtention de l'enveloppe budgétaire nécessaire et à l'implantation d'un système de gestion amélioré, mettre en place un système de mesure de la qualité des travaux afin d'en évaluer l'atteinte. (Échéancier prévu : 25 novembre 2011)

À la suite de l'obtention de l'enveloppe budgétaire nécessaire et à l'implantation d'un système de gestion amélioré, compiler les coûts engendrés à la suite de la reprise de travaux. (Échéancier prévu : 24 juin 2011)

Développer une démarche permettant de mesurer le niveau de satisfaction des usagers.

Effectuer un suivi des plaintes et des commentaires des usagers.

Produire un rapport périodique sur le niveau de satisfaction et le suivi des plaintes des usagers. » (Échéancier prévu : 25 novembre 2011)

3.4. GARANTIE

3.4.A. Contexte et constatations

CONSTATATION

Nous avons constaté que les contrôles qui sont actuellement en place pour s'assurer du respect des garanties des pièces de remplacement ou des réparations réalisées à l'externe sont insuffisants. En effet, seule une note est ajoutée au dossier du véhicule indiquant qu'une réparation a été effectuée sous garantie.

Selon les contremaîtres rencontrés, les documents s'accumulent au dossier avec le temps et il est parfois difficile d'obtenir les renseignements portant sur la réparation sous garantie. De plus, étant donné que deux contremaîtres ont la responsabilité de gérer les réparations et la maintenance des véhicules de la flotte, il est essentiel qu'un contrôle indique les garanties en vigueur pour chacun des véhicules afin d'éviter à l'arrondissement de payer des frais supplémentaires.

Lorsqu'un véhicule nécessite des réparations pour lesquelles une garantie est en vigueur, le gestionnaire doit décider si la réparation sera effectuée en atelier ou chez le fournisseur externe. Cette décision doit être prise en fonction du coût de la main-d'œuvre qui sera engendré pour le déplacement du véhicule, en comparaison avec l'estimation du coût de la réparation par l'arrondissement.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les coûts mentionnés au paragraphe précédent sont évalués de façon subjective, qu'ils ne sont pas documentés et qu'il n'existe pas de critères pour guider les contremaîtres dans cette prise de décision. De plus, lorsque l'arrondissement effectue les réparations alors que le véhicule ou les pièces de remplacement sont sous garantie, le fournisseur remplace les pièces usagées par des neuves tandis que le coût de la main-d'œuvre est absorbé par l'arrondissement. Toutefois, si la réparation est effectuée chez le fournisseur, ce dernier est responsable de tous les frais.

3.4.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de mettre en place un système approprié lui permettant d'identifier aisément les pièces et les réparations sous garantie afin d'éliminer les risques d'avoir à payer des frais supplémentaires.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'établir des critères élémentaires afin de déterminer si des réparations couvertes par une garantie doivent être effectuées par le fournisseur ou par l'arrondissement.

3.4.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Mettre en place un système de suivi des composantes ou des réparations sous garantie. (Échéancier prévu : 21 mai 2010)

Établir des critères élémentaires afin de déterminer si des réparations couvertes par une garantie doivent être effectuées par le fournisseur ou par l'arrondissement. » (Échéancier prévu : 21 mai 2010)

3.5. MISE AU RANCART ET ALIÉNATION DES VÉHICULES

3.5.A. Contexte et constatations

Pour permettre aux gestionnaires de s'assurer du bien-fondé des mises au rancart des véhicules, il importe que des critères de décision soient définis, que les raisons justifiant la mise au rancart soient consignées et qu'elles soient autorisées.

La décision de mettre ou non un véhicule au rancart doit être prise judicieusement compte tenu de ses répercussions sur les coûts d'utilisation des véhicules. En effet, la mise au rancart prématurée d'un véhicule exigera son remplacement par un véhicule nouvellement acquis alors que son maintien en service sur une trop longue période pourrait engendrer des coûts importants de réparation qui ne pourront être récupérés au moment de sa disposition.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'actuellement le mauvais état de fonctionnement mécanique et la qualité de la carrosserie du véhicule sont les seuls critères retenus pour déterminer les véhicules qui doivent être mis au rancart. Nous avons également constaté que la décision de mettre au rancart repose aussi sur le fait que des véhicules neufs ou usagés ont été achetés et qu'un nombre équivalent de véhicules, habituellement les plus problématiques, doivent être éliminés. L'arrondissement ne connaît pas précisément les coûts liés à cette orientation et n'utilise pas de règles de décision reposant sur un plan précis.

À notre avis, il serait important que l'arrondissement prenne en considération d'autres critères pour la mise au rancart des véhicules et qu'il détermine les formulaires à remplir ainsi que les autorisations requises. Ces éléments pourraient faire l'objet d'une directive qui permettrait d'assurer que les décisions de mise au rancart sont justifiées.

Les critères de mise au rancart retenus par l'arrondissement pourraient être établis sur un formulaire en considérant les éléments suivants :

- Le kilométrage parcouru et les heures d'utilisation du véhicule;
- L'âge du véhicule;
- Les coûts d'entretien en comparaison des coûts de financement;
- L'apparence et le confort (image, santé et sécurité);
- Les coûts prévisibles pour les deux prochaines années;
- La recherche de nouvelles technologies permettant de réduire les coûts d'utilisation et d'accroître la productivité;
- La préservation de l'environnement;
- Les autorisations requises (contremaître, chef de division et directeur des Travaux publics).

Actuellement, comme aucune donnée n'est conservée sur les mises au rancart des véhicules, nous n'avons pu nous assurer de la pertinence des six véhicules mis au rancart en 2009.

3.5.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'élaborer une directive qui encadrerait la mise au rancart des véhicules en précisant, entre autres, les critères de décision à adopter, les formulaires à remplir et les autorisations requises afin d'orienter la prise de décision et de favoriser une utilisation optimale des véhicules et des équipements. De plus, tous les documents pertinents devraient être conservés pour justifier les choix exercés.

3.5.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Élaborer une directive encadrant la mise au rancart des véhicules.

Établir un système de documentation afin d'obtenir la justification des choix exercés quant à la mise au rancart des véhicules. » (Échéancier prévu : 21 mai 2010)

3.6. FORMATION DES CONDUCTEURS

3.6.A. Contexte et constatations

Les véhicules de l'arrondissement parcourent plusieurs milliers de kilomètres au cours d'une année et ils sont utilisés dans diverses situations par plusieurs conducteurs.

CONSTATATION

Nous avons constaté, au cours d'entrevues avec les contremaîtres de la mécanique, que des employés opèrent des véhicules sans avoir reçu au préalable une formation suffisante sur la façon adéquate d'opérer ces équipements. En effet, ces contremaîtres indiquent qu'ils ont expliqué le fonctionnement de ces véhicules au personnel désigné juste avant leur utilisation. Ces situations se sont présentées au cours d'urgences pour remplacer des conducteurs ayant atteint le plafond des heures de travail permis en vertu des lois du travail et de la SAAQ (p. ex. tempête de neige).

Cette pratique contribue à augmenter le risque d'accident, les coûts des réparations de la flotte de véhicules et, finalement, à porter atteinte aux dossiers des propriétaires et exploitants de véhicules lourds (projet de loi 430).

3.6.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'offrir une formation suffisante à ses conducteurs afin qu'ils acquièrent les habiletés spécifiques liées à la conduite des véhicules.

3.6.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Donner une formation suffisante aux conducteurs afin qu'ils acquièrent les habiletés spécifiques liées à la conduite des véhicules.

Mettre en place un système de suivi des formations de tous les conducteurs. » (Échéancier prévu : 25 novembre 2011)

V.4.5. ARRONDISSEMENT DE SAINT-LAURENT

1. INTRODUCTION

Le parc de véhicules de l'arrondissement de Saint-Laurent est composé de 228 véhicules (160 légers et 68 lourds) et leur âge moyen est de 10,9 ans. Ces véhicules sont assignés aux diverses unités administratives de l'arrondissement.

La gestion de la flotte de véhicules de l'arrondissement est entièrement assurée par la Direction des travaux publics. Ses principales responsabilités, à cette fin, sont :

- la planification et l'acquisition des véhicules;
- la location des véhicules à court terme (utilisation saisonnière) avec l'assistance de la Direction des services administratifs concernant les appels d'offres;
- la gestion de l'utilisation des véhicules (permis de conduire, immatriculation, formation);
- l'enregistrement des renseignements pertinents liés à la flotte de véhicules et l'émission des rapports de gestion appropriés;
- l'exploitation d'un garage municipal pour réaliser les entretiens obligatoires pour les véhicules lourds (projet de loi 430), et périodiques pour les véhicules légers et les réparations;
- la mise au rancart et l'aliénation des véhicules.

L'arrondissement utilise rarement les services offerts par le CSP-MRA compte tenu de l'autonomie que lui procure son garage municipal exploité par ses mécaniciens qualifiés. Toutefois, les gestionnaires de l'arrondissement utilisent les guides et les ententes d'achats négociées par la Direction de l'approvisionnement du Service des affaires corporatives (à l'époque) de la Ville de Montréal (achat de véhicules, carburant, pièces de remplacement et formation).

2. PORTÉE DE LA MISSION

Cette vérification a pour objectif de s'assurer de la saine gestion des activités entourant la flotte de véhicules. À cette fin, nous avons examiné les acquisitions et les locations de véhicules, leur entretien et leurs réparations, l'approvisionnement et la distribution de carburant, les mouvements de pièces de rechange et la mise au rancart des véhicules.

Nos travaux de vérification ont principalement porté sur l'année 2008 et la période de janvier à septembre 2009.

3. CONSTATATIONS, RECOMMANDATIONS ET PLANS D'ACTION

3.1. MISSION ET OBJECTIFS

3.1.A. Contexte et constatations

La mission est l'un des principaux éléments qui orientent l'organisation des activités et elle sert de base pour rendre compte. Elle doit préciser les clients, les biens ou les services offerts et les résultats globaux visés.

La mission de la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues a officiellement été définie comme suit : « *Fournir à la Direction de l'arrondissement St-Laurent des services mécaniques au meilleur coût possible et avec un maximum d'efficacité.* »

Les gestionnaires rencontrés de la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues indiquent que les objectifs seraient de respecter les montants alloués aux budgets pour la gestion de la flotte et de réduire le plus possible les coûts.

CONSTATATION

Nous avons constaté, à partir de ces renseignements, que les objectifs de la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues concernant le matériel roulant auraient avantage à être précisés et communiqués à l'ensemble du personnel et à porter sur l'ensemble des opérations qu'elle réalise.

Ces objectifs devraient être énoncés en termes mesurables et appuyés par des indicateurs de performance. Les objectifs additionnels pourraient, entre autres, porter sur la qualité des réparations effectuées, les délais des réparations ou la satisfaction des usagers.

3.1.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'élaborer des objectifs mesurables appuyés par des indicateurs de performance qui permettront de canaliser les efforts du personnel en vue d'atteindre les résultats visés.

3.1.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Diffuser la mission de la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues qui a été défini comme suit : "Fournir des services mécaniques au meilleur coût possible et avec un maximum d'efficacité". **(Complété)**

Mettre sur pied des indicateurs de performance afin d'améliorer l'efficacité des opérations de la Section mécanique de l'arrondissement de Saint-Laurent. (Échéancier prévu : 1^{er} mars 2010)

Diminuer les délais d'immobilisation des véhicules au garage. Utiliser le rapport quotidien comme indicateur : 80 % des véhicules ne devraient pas être immobilisés plus longtemps qu'un quart de travail à moins d'une obligation. (Échéancier prévu : 31 décembre 2010)

Compléter le manuel de procédures de la Section mécanique. » (Échéancier prévu : 1^{er} mars 2010)

3.2. ACQUISITIONS ET LOCATIONS DE VÉHICULES

3.2.A. Contexte et constatations

Au 15 juillet 2009, le parc de véhicules de l'arrondissement est composé, comme nous l'avons mentionné précédemment, de 228 véhicules (160 légers et 68 lourds). **Le coût d'acquisition de ces véhicules et des équipements totalise 23,4 M\$ et l'âge moyen est de 10,9 ans.** Ces véhicules sont assignés aux unités administratives de l'arrondissement (parcs et loisirs, sécurité urbaine, voirie, électricité et signalisation, aqueducs et égouts, ateliers mécaniques, etc.).

En vue de la préparation du programme triennal d'immobilisations (PTI) 2009-2011, la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues de la Direction des travaux publics a mis à jour l'inventaire de la flotte de véhicules de l'arrondissement et a établi une valeur de remplacement pour chacun des types de véhicules. Cet exercice a permis d'estimer la valeur de remplacement de l'ensemble des véhicules de la flotte à 25,0 M\$ et son âge moyen à environ 10 ans. Ce rapport a été acheminé à la Direction des travaux publics.

À la suite de cet examen, cette division a établi, compte tenu de l'âge et de la valeur actuelle de la flotte de véhicules, **qu'il serait nécessaire d'investir au minimum une somme de 2,5 M\$ annuellement pour maintenir l'âge moyen à 10 ans.**

Cet investissement, sur un horizon de trois ans (2009-2011), pour l'acquisition de véhicules, a été discuté avec le directeur d'arrondissement et **il a été décidé que les sommes prévues ne**

s'élèveraient qu'à 4,5 M\$ pour trois ans, c'est-à-dire 1,5 M\$ annuellement. Le PTI de l'arrondissement a été adopté par le conseil d'arrondissement le 15 octobre 2008 et le règlement d'emprunt de 4,5 M\$ pour financer les coûts de ces acquisitions de véhicules, le 2 décembre 2008.

En considérant les investissements effectués au cours des dernières années et celui de 1,5 M\$ prévu pour 2009 et les années 2010 et 2011, la Division de la mécanique des bâtiments et de l'éclairage des rues conclut que les investissements prévus sont insuffisants.

CONSTATATION

Nous avons constaté que si les dépenses d'entretien sont maintenues à leur niveau actuel, l'âge moyen de la flotte ne fera qu'augmenter et sa fiabilité en sera réduite.

D'ailleurs, une analyse de la flotte de véhicules préparée par la Division indique que 65 véhicules ont atteint ou dépassé leur âge limite en 2009 et que la valeur de remplacement de ces véhicules est estimée à 5,2 M\$ (ratio des véhicules à remplacer en comparaison du total de la flotte de véhicules : 20,6 %). **Au cours de nos entrevues, des gestionnaires de la Direction des travaux publics ont exprimé leurs préoccupations quant à la capacité de l'arrondissement d'investir les sommes nécessaires au renouvellement de la flotte de véhicules.**

CONSTATATION

Nous avons constaté que l'arrondissement dispose de certaines études portant sur la flotte de ses véhicules sans toutefois posséder un plan directeur d'immobilisations qui reflèterait l'ensemble des éléments pertinents pour son renouvellement.

En effet, les études actuelles font état, entre autres, de la valeur de remplacement des véhicules, de la liste des types de véhicules par âge et de certains projets à l'étude pour l'acquisition de véhicules disposant de nouvelles technologies multifonctionnelles. **Toutefois, nous n'y retrouvons ni d'indications sur les objectifs à atteindre et sur la composition optimale du parc de véhicules ni d'évaluation des options à considérer lorsque l'évolution du plan accuse un retard important.**

Il devient donc plus difficile d'avoir une vision d'ensemble de la situation concernant la flotte de véhicules, des risques d'un investissement insuffisant à long terme et des solutions de rechange

qui permettraient à l'arrondissement de disposer des véhicules nécessaires à la réalisation de ses opérations.

3.2.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de raffiner le plan directeur de la flotte de véhicules réalisé en 2009 et d'inclure tous les éléments pertinents afin d'y refléter les orientations de l'arrondissement et de lui permettre de faire les choix appropriés au moment opportun.

3.2.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Mise à jour du plan directeur des véhicules pour 2010 en vue de planifier le PTI 2011-2013.

*En 2010, un lac-à-l'épaule est planifié avec l'ensemble des contremaîtres et le chef de division des Travaux publics en vue de diminuer la flotte de véhicules et de faire les bons choix. »
(Échéancier prévu : 31 mars 2010)*

3.3. ENTRETIEN ET RÉPARATION DES VÉHICULES

3.3.A. Contexte et constatations

La SAAQ exige qu'un programme d'entretien préventif (PEP) respectant les exigences du projet de loi 430 soit mis en place afin de permettre d'assurer un bon état mécanique des véhicules lourds.

Il revient donc à chaque propriétaire de réaliser lui-même le PEP ou de soumettre ses véhicules à un mandataire contre rémunération.

Nous avons validé les renseignements selon lesquels une attestation en vertu du PEP a été reçue avant la fusion avec la Ville de Montréal. L'arrondissement a été accrédité officiellement par la SAAQ en date du 5 novembre 2008 et était donc autorisé formellement à appliquer le PEP avec tous les droits et les obligations prévus par la Loi et sa réglementation. Des vignettes PEP ont été reçues de la SAAQ en utilisant le numéro unique de mandataire de la Ville de Montréal et sont apposées sur tous les véhicules lourds de l'arrondissement au fur et à mesure que les véhicules subissent leur entretien préventif.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les délais d'immobilisation et la qualité de l'entretien et des réparations effectués sont uniquement contrôlés par les contremaîtres de la mécanique en fonction de leur expérience et de leur jugement. En effet, les travaux que nous avons réalisés nous indiquent qu'il n'existe pas de normes de temps établies pour l'entretien et les réparations et qu'en conséquence, aucune mesure de la productivité n'est réalisée et comparée avec des secteurs similaires d'activités externes.

Ces normes pourraient être apparentées à celles qui sont fixées par les garages externes (p. ex. normes de temps reconnues pour réaliser une réparation ou un entretien, mesure du temps productif, etc.). Les écarts de temps pourraient être ensuite expliqués et justifiés par les contremaîtres responsables de ces employés.

CONSTATATION

Nous avons constaté qu'aucune mesure de la qualité des réparations n'est établie à la suite d'une revue des causes des réparations répétitives et/ou similaires. Également, nous n'avons pu obtenir aucune donnée sur la qualité des travaux à partir des essais sur route puisqu'il n'existe aucune donnée sur le taux de rejet des réparations à la suite de ces essais. Pour ce qui est de la valeur du contrôle de la qualité par les contremaîtres, il n'y a pas non plus de données accessibles sur cet aspect de leur travail.

CONSTATATION

Nous avons constaté que les contrôles permettant de mesurer le niveau de satisfaction des usagers des services mécaniques se limitent aux commentaires que certains usagers transmettent verbalement aux contremaîtres des mécaniciens. Aucune méthode formelle n'existe pour connaître la satisfaction des usagers des services mécaniques.

3.3.B. Recommandations

Nous recommandons à la Direction des travaux publics d'élaborer des normes d'efficacité ainsi que des critères de qualité des travaux d'entretien et de réparation en s'inspirant des secteurs d'activité similaires et de mettre en place des mesures appropriées pour en mesurer l'atteinte. Cet outil de contrôle devrait également prévoir la compilation des coûts engendrés à la suite de la reprise de travaux afin de connaître dans quelle proportion ils contribuent à l'augmentation des coûts de l'activité.

Nous recommandons à la Direction des travaux publics de développer une démarche permettant de mesurer le niveau de satisfaction des usagers et de prendre les mesures appropriées pour remédier aux plaintes et aux commentaires qui leur sont formulés, lorsque requis. Cet outil de mesure devrait également permettre de les consigner et d'en rendre compte à l'autorité requise.

3.3.C. Plan d'action de l'unité d'affaires concernée

« Bâtir des temps de travail normaux en fonction des équipements de la Ville. Recherche auprès de l'APOM (Association des professionnels à l'outillage municipal). Les temps de l'industrie sont très conservateurs et ne reflètent pas la réalité. Mesure de l'efficacité des activités de la Section mécanique. Comparaison entre des travaux réalisés à l'externe et à l'interne (la qualité comparativement au temps). (Échéancier prévu : 31 décembre 2010)

Sonder le degré de satisfaction des services mécaniques auprès des autres services de l'arrondissement de Saint-Laurent. Un formulaire de sondage sera élaboré.

Tenir un registre des plaintes des clients. » (Échéancier prévu : 1^{er} mars 2010)

3.4. APPROVISIONNEMENT, DISTRIBUTION ET CONCILIATION DU CARBURANT

3.4.A. Contexte et constatations

En 2008, le budget des carburants était de 1 003 698 \$ et le budget 2009 est de 1 176 050 \$. L'arrondissement possède trois réservoirs souterrains, dont deux de 45 459 litres chacun et un de 65 000 litres. En août 2008, une vérification de conformité des équipements pétroliers a été réalisée par une firme de génie-conseil et un certificat de conformité a été émis le 13 août 2008. Cette vérification est demandée conformément au Code de la sécurité routière du Québec tous les trois ans.

La sécurité d'accès aux pompes à essence et les contrôles liés au processus de remplissage d'essence ont été examinés. Les pompes à essence sont situées sur le terrain du garage municipal clôturé et l'accès de jour est surveillé par un gardien aux portes d'entrée. La nuit, les portes clôturées sont fermées et un système de vidéo caméra relié au poste de garde assure la sécurité des lieux. Le remplissage d'essence dans les véhicules est aussi sécuritaire. Voici ce qui est vérifié à chaque remplissage d'essence par le système de gestion (Coen Corp.) :

- Vérification de la carte de l'employé pour identification;
- Vérification du jeton (puce) inclus avec la carte magnétique afin de vérifier l'identification du véhicule;
- Vérification et validation des renseignements par le système :
 - Données de l'odomètre,
 - Nombre de litres du réservoir du véhicule tel qu'il est déterminé par le fabricant,
 - Nombre de kilomètres parcourus et nombre d'heures d'utilisation pour tous les véhicules stationnaires ou moteurs auxiliaires;
- Vérification automatique par le système informatique de la sorte de carburant nécessaire pour chaque véhicule.

Nous avons obtenu le rapport d'inventaire mensuel du mois d'avril 2009 et nous avons comparé les quantités réelles jaugées restantes et les quantités estimées restantes par le système de gestion du carburant. **Nous avons obtenu l'évidence que ce rapport est émis mensuellement et revu par le chef de section des Ressources matérielles; des écarts non importants ont été constatés.**

Conclusion

Nos travaux nous ont permis de constater qu'il existe des contrôles appropriés pour la distribution de carburant aux usagers et qu'une conciliation des inventaires de carburant est effectuée mensuellement.