

# Gestion de l'entretien du matériel roulant (excluant les véhicules de sécurité publique)

## Mise en contexte

La prestation d'une multitude de services aux citoyens offerts par les unités d'affaires (clients du Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA)) repose sur la disponibilité et le bon état de fonctionnement de la flotte de véhicules. La gestion de l'entretien des 8 200 véhicules et équipements de la Ville de Montréal (la Ville) est répartie à travers 27 ateliers mécaniques, dont le budget de fonctionnement s'élève à plus de 60 M\$ annuellement sur un budget total d'environ 110 M\$. En 2017, ces activités ont été regroupées au sein du SMRA. Les opérations sont supportées par un système de Gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) qui comprend notamment des données sur les véhicules, la planification et la mise en œuvre des interventions. La Ville exploite des véhicules lourds (VL) (17 % de la flotte), qui sont sujets à des dispositions réglementaires visant les propriétaires, exploitants et conducteurs de VL. La réglementation implique les unités d'affaires en ce qui concerne les rondes de sécurité (RDS) avant l'utilisation des VL, ainsi que le SMRA pour l'application du Programme d'entretien préventif (inspections PEP) reconnu par la Société de l'assurance automobile du Québec et la réparation des déficiences. Le Service de l'approvisionnement (SA) est responsable d'assurer la disponibilité des pièces et des matériaux requis pour les activités d'entretien des ateliers du SMRA.

## Objectif de l'audit

S'assurer que les activités de gestion de l'entretien des véhicules et des équipements sont adéquatement planifiées, réalisées et suivies de façon à permettre aux unités d'affaires de rendre leur prestation de services comme prévu et qu'un contrôle approprié est exercé sur les coûts.

## Résultats

La gestion de l'entretien du matériel roulant du SMRA comporte plusieurs déficiences notamment, au niveau de l'exhaustivité des informations sur les véhicules, de l'uniformité de la programmation de la maintenance préventive, dont la mise en œuvre accuse des retards, ainsi qu'au niveau de la documentation des interventions et des coûts qui y sont associés. Les interventions planifiées ne reflètent pas l'ensemble des requis opérationnels des unités d'affaires, et ne sont pas modulées en fonction de la capacité des ateliers. Les opérations du SMRA ne sont pas arrimées avec le SA pour assurer la disponibilité des produits requis pour les interventions au moment opportun. Les mécanismes de contrôle et les rapports de gestion requis pour le suivi de la mise en œuvre des interventions et la vigie de la conformité à la réglementation ne sont pas disponibles. La mise en œuvre des inspections PEP et des entretiens correctifs sur les VL, ainsi que les RDS effectuées par les conducteurs en arrondissement comportent des non-conformités à la réglementation applicable. Le suivi des coûts et l'évaluation de la performance de la gestion de l'entretien du matériel roulant sont déficients, notamment en raison du manque de fiabilité des données, d'objectifs et d'indicateurs. La reddition de comptes annuelle ne fait pas mention de la gestion opérationnelle des ateliers ni de la conformité réglementaire relative aux VL. Près de quatre ans après la centralisation de ces activités, aucun suivi quant aux objectifs poursuivis n'a été réalisé.

# Principaux constats

## Rôles et responsabilités

- La Ville n'est pas conforme aux dispositions réglementaires visant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de VL, en ce qui a trait aux RDS qui ne sont pas systématiquement effectuées et adéquatement documentées par les conducteurs.

## Fiches techniques et historique des interventions

- Les données contenues dans les fiches techniques des véhicules ne sont pas exhaustives, tout comme l'historique des interventions qui n'est pas adéquatement documenté dans le système GMAO.

## Inventaire et disponibilité des pièces et des fournitures

- La disponibilité des pièces pour les réparations et les entretiens au moment requis pour les interventions des ateliers n'est pas assurée, en raison de l'absence d'arrimage entre le SMRA et le SA, menant à un approvisionnement en mode réactif.

## Planification des activités d'entretien

- Les procédures et les méthodes de travail ne sont pas établies pour favoriser l'uniformité et l'efficacité de la prise en charge de l'entretien à travers les ateliers.
- Les interventions pour un même type de véhicule ne sont pas programmées de façon uniforme ni suivant les recommandations des manufacturiers, et les fiches d'entretien correspondantes ne sont pas systématiquement établies.
- La planification des interventions ne tient pas compte de la capacité des ateliers et n'est pas arrimée avec les besoins opérationnels des unités d'affaires.

## Mise en œuvre des activités d'entretien

- Il n'y a pas de mécanismes de coordination entre le SMRA et les unités d'affaires, pour la réquisition des véhicules et pour le suivi de leurs délais d'immobilisation en atelier.
- Le suivi des entretiens préventifs et de la conformité des inspections PEP est déficient. La maintenance préventive accuse des retards, tandis que les inspections PEP ne sont pas toutes conformes aux dispositions réglementaires.

## Données, analyses de gestion et reddition de comptes

- Les données sur les interventions et les coûts y afférents manquent d'exhaustivité et de fiabilité, tandis que les objectifs et les indicateurs ne sont pas établis, ceci ne permet pas l'évaluation de la performance de la gestion de l'entretien et d'en rendre compte.
- Les objectifs visés par la centralisation des activités au SMRA n'ont pas fait l'objet de redditions de comptes.

*En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires qui sont présentées dans les pages suivantes. Ces unités d'affaires ont eu l'opportunité de donner leur accord relativement aux recommandations.*