

Rapport annuel



Vérificateur général
de Gatineau

2022



Soucieux de l'environnement, nous avons choisi de rendre disponible uniquement la version électronique de ce rapport sur le site Web de la Ville de Gatineau.



Gatineau, le 27 juin 2023

Madame France Bélisle
Mairesse de la Ville de Gatineau
25, rue Laurier, 2^e étage
Gatineau (Québec) J8X 4C8

Objet : Rapport annuel 2022 de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Madame la Mairesse,

En conformité avec l'article 107.13 de la Loi sur les cités et villes, c'est avec plaisir que je vous transmets, pour dépôt au conseil municipal, mon rapport annuel pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre 2022.

Ce rapport inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur la vérification des comptes relatifs au Bureau de la vérificatrice générale.

Veillez agréer, Madame la Mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.



Johanne Beausoleil, CPA auditrice
Vérificatrice générale

Adresse postale

C. P. 1970, succ. Hull
Gatineau (Québec)
J8X 3Y9

Tél. : 819 243-2303

Télec. : 819 243-2362

verificateur.general@gatineau.ca

gatineau.ca

p. j. Rapport annuel 2022

Tables des matières

Observations de la vérificatrice générale	5
Bureau de la vérificatrice générale	9
1. Audits financiers	10
2. Audits de performance	13
2.1 Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements	14
2.2 Processus de gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais	80
2.3 Optimisation de la fonction Finance - Rapport sommaire	123
2.4 Octroi de permis de construction et de rénovation	127
2.5 Gestion des stocks	159
3. Reddition de comptes	170
3.1 Conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes	171
3.2 Suivi annuel des recommandations	174
4. Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2022	197
Annexe A - Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)	204
Annexe B - Plan stratégique 2023-2025	211

Observations de la vérificatrice générale

Introduction

La Loi sur les cités et villes (ci-après « LCV ») exige la présence d'un vérificateur général pour les municipalités du Québec de 100 000 habitants et plus. La fonction du vérificateur général a été instituée afin de fournir aux élus et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la qualité de la gestion d'une municipalité. En vertu de la LCV, le vérificateur général doit transmettre au maire au plus tard le 31 août de chaque année, aux fins de dépôt auprès du conseil municipal, les résultats de ses vérifications pour l'exercice se terminant le 31 décembre précédent.

Le mandat du vérificateur général comporte les vérifications financières et la vérification de la conformité aux lois et règlements, ainsi que de la performance de la Ville et de certains organismes visés par la LCV.

Cette section de mon rapport me permet de faire un retour sur les travaux réalisés au cours de la dernière année et de faire ressortir certains éléments importants.

Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements

La gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements est structurée et alimentée par un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) performant. Une revue des données de ce système a permis de relever le manque d'homogénéité de certaines données répertoriées et des interventions non enregistrées d'une valeur de plus de 2,3 millions \$ en 2020 et 2021. La preuve des réparations ne peut ainsi être faite, alors qu'elle est exigée par le Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, et l'absence de ces informations dans le système de GMAO a un impact direct sur le moment où il est opportun de remplacer un véhicule.

La revue des véhicules mis en service en 2020 et 2021 a démontré qu'une garantie de base n'est indiquée dans le système de GMAO que dans le cas de seulement 70 % d'entre eux. Les garanties des pièces posées sur les véhicules ne sont pas entrées dans le système et ne peuvent donc pas être réclamées. J'ai également constaté que depuis 2019, les inspections de fin de garantie n'ont été réalisées que dans un peu plus de la moitié des cas, ce qui se traduit inévitablement par des dépenses supplémentaires pour la Ville.

Mon audit a révélé que le faible nombre d'ententes négociées, leur méconnaissance, l'absence de taux horaire ou forfaitaire négocié avec les principaux fournisseurs de la GFE ne favorisent pas une gestion efficiente des activités d'entretien des véhicules et des équipements.

Le travail en atelier est généralement fait lorsque les pièces commandées sont reçues. Cependant, sur les 2 700 bons de travail en suspens dans le système de GMAO, près de 50 % étaient en retard au moment de mon audit, ce qui peut affecter les activités des services de la Ville qui ne peuvent pas utiliser pleinement leurs véhicules.

Les changements d'huile à moteur ne sont programmés que dans 67 % des cas. Des véhicules comme des chariots élévateurs ont cependant fait l'objet d'inspections réglementées, même si ce n'était pas requis. J'ai également constaté que 23 % des inspections réglementées des véhicules du Service de police et du Service de sécurité incendie ont été réalisées en retard en 2021.

La réglementation mentionne notamment une interdiction de conduite pour les véhicules qui n'ont pas subi de ronde de sécurité. Le résultat d'un échantillonnage réalisé sur les rapports de ronde de sécurité et

l'utilisation du véhicule concerné a démontré que 18 % des véhicules étaient en interdiction de circuler au moment de l'audit.

La gestion actuelle de la codification des déficiences à la GFE ne permet pas de distinguer les déficiences majeures selon la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) des déficiences non réglementées. Respectivement, 17 % et 48 % des déficiences majeures et mineures codées en 2021 étaient faussement identifiées, ce qui peut se solder par des réparations non effectuées selon les délais prescrits et la présence sur la route de véhicules municipaux en interdiction de circuler.

La gestion des rappels de fabricants est déficiente à la GFE. Il est également d'usage que les entretiens préventifs soient programmés, que les changements d'huile soient paramétrés, que les différents déclencheurs pour les entretiens s'appuient sur les recommandations des fabricants, que les priorités d'intervention sur les bons de travail soient correctement définies, que les obligations réglementaires soient connues, suivies et respectées, et que le coût des pièces et de la main-d'œuvre soit correctement imputé aux véhicules. J'ai cependant constaté au cours de mon audit que l'ensemble de ces éléments présente des lacunes et des manquements importants.

Processus de gestion contractuelle de la STO

Le budget total de la Société de transport de l'Outaouais (STO) pour l'année 2022 était de 163,4 M\$ et les dépenses d'entretien et d'exploitation représentaient 23 % du budget, soit un montant de plus de 38 M\$. Ces activités sont étroitement liées au processus de gestion contractuelle de la STO.

Au cours de mon audit, j'ai constaté la présence de bases établies dans le processus de gestion contractuelle de la STO. Certains éléments du processus doivent cependant être révisés en ce qui a trait à la définition claire et précise des besoins, l'estimation rigoureuse de l'envergure des contrats et l'utilisation optimale des ressources de l'organisation.

De plus, la révision et l'élaboration d'une documentation et d'outils conviviaux soutenant le processus, la révision de l'offre de formation actuelle ainsi que la mise en place de mécanismes de rétroaction favoriseront une autonomie substantielle des directions requérantes de la STO, une atteinte maximale des objectifs du processus, ainsi qu'une qualité accrue des documents contractuels.

Mon audit a également démontré des améliorations souhaitables dans l'implication de la Direction de l'approvisionnement dans certains processus d'octroi de contrats et dans la rédaction des modifications de contrats. La Direction de l'approvisionnement aurait également avantage à exercer un rôle plus actif dans la planification et l'analyse des acquisitions, ainsi que dans le suivi des contrats en vigueur. L'exploitation du plein potentiel de la Direction de l'approvisionnement de la STO favorisera l'élaboration de stratégies d'acquisition efficaces, tout en assurant une utilisation optimale des ressources de l'organisation.

La gestion des contrats est actuellement décentralisée entre les directions requérantes de la STO, lesquelles possèdent toute l'information relative à la réception des biens et services. L'absence d'un processus de suivi visant l'inscription des informations dans une base de données commune et accessible ne permet présentement pas à la STO de respecter toutes les exigences en matière de reddition de comptes. En outre, la classification des informations à un seul endroit facilitera l'accès à la base de données permettant d'élaborer des indicateurs de gestion et d'en faire le suivi.

Optimisation de la fonction Finance

J'ai examiné les façons de faire actuelles afin de proposer de meilleures pratiques pour faciliter les travaux du Service des finances dans sa préparation et son traitement de l'information financière.

J'ai constaté que le nombre important de processus manuels et papiers ainsi que l'incapacité du système de combler les besoins en matière de fonctionnalités restreignent la capacité et le champ d'intervention du Service des finances. De plus, l'information financière n'est pas toujours produite en temps opportun, ce qui retarde l'analyse de la performance et les décisions de gestion importantes.

Plus de 90 pistes de solutions ont été proposées pour répondre aux constats observés. Un plan d'action a été établi par le Service des finances pour l'ensemble des solutions prévues en fonction d'un échéancier déterminé. Plusieurs actions planifiées dépendent cependant de la mise en service du nouveau système financier attendue en octobre 2023.

Octroi de permis de construction et de rénovation

J'ai constaté au cours de mon audit que le processus d'octroi de permis est détaillé, mais que des précisions devraient y être apportées, notamment en ce qui concerne l'utilisation optimale des systèmes et la mesure de la performance. De nombreuses activités redondantes ont été relevées au cours de mon analyse.

J'ai constaté que la réglementation en vigueur ne permet pas de limiter le nombre de demandes à caractère discrétionnaire, lesquelles engendrent une charge de travail plus élevée, et que les rôles et responsabilités des divers intervenants gagneraient à être définis de manière à décrire les méthodes de travail et les actions attendues ainsi que les outils utilisés.

Le processus en place assure habituellement la délivrance des permis de construction et de rénovation conformément aux objectifs de développement du territoire de la Ville ainsi qu'aux exigences réglementaires applicables, mais l'indépendance des membres des comités d'urbanisme gagnerait à être encadrée selon une fréquence établie afin de repérer les situations où les membres peuvent être en conflit d'intérêts.

Les lacunes observées dans la formation offerte aux élus et aux autres membres des comités ne leur permettent pas de bien s'approprier les objectifs de développement de la Ville qui sont applicables au processus. De plus, le manque d'uniformité des pratiques et méthodes de travail a une incidence sur le délai de traitement des demandes et sur le délai accordé pour la réception des documents complémentaires.

Les indicateurs de gestion du Service de l'urbanisme et du développement durable (SUDD) ne couvrent qu'une partie des étapes, des intrants et des extrants du processus, et ne comprennent pas d'objectifs ni de cibles. De plus, j'ai finalement constaté que la direction générale et le conseil municipal ne disposent pas d'un mécanisme de reddition de comptes adéquat qui leur permettrait de prendre des décisions éclairées concernant le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation.

Gestion des stocks

La Ville de Gatineau présente une valeur de stock en fournitures d'environ 7 millions de dollars dans ses états financiers consolidés audités. La composition de cet actif consiste principalement en fournitures devant être consommées ou utilisées dans le processus de prestation de service aux citoyens.

La majorité des articles en stock est gérée par les magasins de la Ville et par l'usine de traitement des eaux usées. Les autres articles ne se trouvent pas physiquement dans les magasins et comprennent par exemple les produits chimiques utilisés pour traiter l'eau potable et le carburant nécessaire au fonctionnement de la flotte de véhicules et des équipements.

La gestion efficace et efficiente des stocks permet de protéger ce type d'actifs ainsi que son intégrité financière, de contrôler efficacement les entrées et les sorties des articles gardés en stock, de limiter les pertes et de définir adéquatement les besoins en approvisionnement. Mon audit a démontré qu'il n'existe aucune directive claire précisant les exigences de gestion des stocks des articles à décompter, la fréquence et les procédures minimales des prises d'inventaire et la revue régulière de la désuétude des articles. Les services qui gèrent les stocks de fournitures de la Ville ont cependant mis en place de bons contrôles relatifs à l'exactitude et l'intégralité des montants comptabilisés, bien que des améliorations aux procédures soient requises pour assurer une gestion optimale et homogène.

Suivi des recommandations

Le taux d'application des recommandations émises entre 2016 et 2021 par le Bureau du vérificateur général est globalement de 48 %, comparativement à 45 % l'an passé pour la période comprise entre 2016 et 2020. Le nombre de plans d'action en réponse aux recommandations formulées dont la mise en œuvre est en cours s'élève à 85, tandis que le nombre de plans d'action dont la mise en œuvre n'a pas encore commencé s'élève à 57, sur un total de 271 plans d'action établis entre 2016 et 2021.

Malgré les efforts constatés dans les derniers mois, je considère que le léger progrès du taux d'application des recommandations formulées par mon Bureau est insuffisant pour assurer l'amélioration continue des services municipaux au bénéfice de la population gatinoise en favorisant l'économie, l'efficacité et l'efficience.

Remerciements

J'aimerais remercier mon équipe qui a continué à mener efficacement les travaux d'audit en faisant preuve de flexibilité dans les demandes formulées à l'administration municipale afin de ne pas exercer une pression indue sur les services et organismes audités.

J'aimerais également souligner la collaboration de la direction de la Ville dans son ensemble, ainsi que de ses gestionnaires et employés à l'occasion des audits réalisés.



Johanne Beausoleil, CPA auditrice
Vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

Bureau de la vérificatrice générale

Mandat

En vertu de l'article 107.7 de la Loi sur les cités et villes (LCV), le vérificateur général effectue à sa discrétion la vérification des comptes et affaires de la municipalité ainsi que de toute personne morale qui fait partie du périmètre comptable de la Ville et de toute personne morale qui est assujettie aux règles contractuelles municipales selon l'article 573.3.5 de la LCV, sous certaines conditions, ou dont la Ville de Gatineau :

- Nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration;
- Détient plus de 50 % des parts ou actions avec droit de vote ou en circulation.

La vérification des comptes et affaires de la Ville et de toute personne morale visée au paragraphe précédent comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Principes directeurs

Les principes directeurs qui régissent le Bureau du vérificateur général sont formulés dans le Plan stratégique 2023-2025 à l'annexe B du présent rapport. Le Plan stratégique définit la mission et la vision du Bureau du vérificateur général, ainsi que les valeurs et les orientations édictées. Les deux orientations définies dans le Plan sont appuyées par des objectifs et des indicateurs de performance qui seront évalués annuellement pour s'assurer de leur efficacité. Le résultat de cette évaluation sera présenté dans la section Reddition de comptes du prochain rapport annuel.

Audits financiers



Objectif de l'audit financier

L'objectif de l'auditeur lors d'une mission d'audit d'états financiers est de fournir une assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives.

La direction de l'entité a la responsabilité de la préparation et de la présentation des états financiers conformément au référentiel comptable applicable à son secteur d'activité, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.

La responsabilité de l'auditeur est d'exprimer une opinion sur ces états financiers sur la base de son audit. Ses travaux sont effectués selon les Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

Organismes visés par l'audit financier

En vertu des articles 107.7 et 107.8 de la Loi sur les cités et villes, le vérificateur général doit effectuer, dans la mesure jugée appropriée par celui-ci, la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation.
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5¹ lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

1 L'article 573.3.5 de la Loi sur les cités et villes réfère aux conditions suivantes pour les organismes concernés :

1° il est un organisme que la loi déclare mandataire ou agent d'une municipalité;

2° son conseil d'administration doit, en vertu des règles qui lui sont applicables, être composé majoritairement de membres d'un conseil d'une municipalité ou de membres nommés par une municipalité;

3° son budget est adopté ou approuvé par une municipalité;

4° son financement est assuré, pour plus de la moitié, par des fonds provenant d'une municipalité et ses revenus annuels sont égaux ou supérieurs à 1 000 000 \$;

5° il est désigné par le ministre comme organisme assujéti à ces dispositions.

Pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022, les organismes visés par l'audit financier étaient les suivants :

- Ville de Gatineau;
- Société de transport de l'Outaouais;
- Aéroport exécutif Gatineau-Ottawa;
- Corporation du centre culturel de Gatineau;
- Investissement et développement Gatineau.

Résultats

Pour l'exercice 2022, l'auditeur externe indépendant a réalisé l'audit des états financiers de tous les organismes mentionnés ci-dessus.

2. Audits de performance



2.1 Gestion des activités d'entretien de véhicules et des équipements

Contexte

Introduction

La Ville de Gatineau possède plusieurs types de véhicules pour assurer à la population le service attendu. La disponibilité de la flotte a un impact déterminant sur la prestation de plusieurs services comme l'entretien des parcs, le nettoyage des rues, le déneigement, la réparation des routes et divers autres travaux de voirie.

Afin de mettre à la disposition du public des équipements sécuritaires et de qualité, la division Gestion de la flotte et des équipements (GFE) du Service des travaux publics a pour mission d'offrir une prestation de services efficace et efficiente en assurant la gestion, la réparation et le remplacement de la flotte de véhicules et des équipements, en gérant les ateliers de réparation ainsi qu'en assurant la planification logistique des opérations.

En février 2022, le parc de véhicules actifs de la Ville se composait de 906 véhicules (et de 747 petits équipements)¹, comme l'indique le tableau 1 suivant :

Tableau 1 - Véhicules actifs par catégorie

Catégorie de véhicule	Nombre	Taux
Automobiles	127	14 %
Camions légers	188	20 %
Camions lourds	149	16 %
Équipement spécialisé	59	7 %
Fourgons légers	93	10 %
Fourgons lourds	20	2 %
Remorques légères	145	16 %
Remorques lourdes	33	4 %
Tracteurs	44	5 %
Véhicules – Outils	25	3 %
Véhicules spécialisés	23	3 %
Total	906	100 %

¹ Les petits équipements comprennent notamment des souffleurs à feuilles, des plaques vibrantes, des scies mécaniques, des débroussailleuses, des groupes électrogènes portatifs et des souffleurs à neige manuels.

Le tableau 2 présente la valeur du parc de véhicules actifs par service de près de 73 millions de dollars, basé sur le coût d'achat :

Tableau 2 – Valeur des véhicules actifs par service

Service	Nombre	Valeur
Administration	1	38 500 \$
Aqueducs, égouts et drainage de surface	94	6 294 986 \$
Approvisionnement	2	64 700 \$
Ateliers mécaniques	13	532 120 \$
Courtoisie pour les clients	10	842 725 \$
Entretien des édifices	58	2 870 506 \$
Environnement	45	3 200 707 \$
Informatique	7	202 350 \$
Infrastructures	16	562 890 \$
Loisirs	16	339 640 \$
Mairie, Direction générale et Greffe	3	114 100 \$
Parcs, espaces verts et arénas	139	6 994 936 \$
Police	210	7 341 741 \$
Sécurité incendie	83	19 988 576 \$
Stationnement	14	534 985 \$
Urbanisme	13	484 239 \$
Voirie	182	22 547 271 \$
Total	906	72 954 972 \$

Le tableau 3 présente les budgets initiaux et les coûts d'exploitation du parc de véhicules de 2019 à 2021, par catégorie de dépenses :

Tableau 3 – Budgets et coûts du parc de véhicules de 2019 à 2021

Description	Budget 2019	Réel 2019	Budget 2020	Réel 2020	Budget 2021	Réel 2021
Horaire régulier	5 484 870 \$	4 695 651 \$	5 609 210 \$	5 128 955 \$	5 024 550 \$	5 282 466 \$
Heures supplémentaires	57 990 \$	174 648 \$	58 160 \$	127 081 \$	58 340 \$	70 296 \$
Autre rémunération	1 581 870 \$	1 591 958 \$	1 504 060 \$	1 900 195 \$	1 462 380 \$	1 500 910 \$
Services professionnels et administratifs	84 850 \$	76 046 \$	86 220 \$	80 622 \$	87 750 \$	123 224 \$
Immatriculation	433 290 \$	425 122 \$	441 920 \$	443 047 \$	450 730 \$	443 466 \$
Location	7 700 \$	79 034 \$	7 850 \$	126 543 \$	42 300 \$	101 639 \$
Entretien et réparation externe	2 882 210 \$	3 744 692 \$	2 938 620 \$	3 322 283 \$	2 996 190 \$	2 485 367 \$
Communication et logiciels	35 470 \$	43 932 \$	36 590 \$	55 355 \$	37 320 \$	106 193 \$
Biens non durables	279 780 \$	248 077 \$	285 320 \$	279 082 \$	282 740 \$	304 940 \$
Essence, diesel, propane	3 990 900 \$	4 156 688 \$	3 990 900 \$	3 113 669 \$	4 028 180 \$	3 576 711 \$
Pièces et pneus	3 001 320 \$	3 855 391 \$	3 061 290 \$	4 128 273 \$	3 095 230 \$	4 028 401 \$
Petits outils	41 070 \$	44 184 \$	41 070 \$	46 773 \$	41 070 \$	33 753 \$
Équipement non capitalisable	51 840 \$	246 \$	53 690 \$	13 099 \$	53 730 \$	15 492 \$
Total	17 933 160 \$	19 135 669 \$	18 114 900 \$	18 764 977 \$	17 660 510 \$	18 072 858 \$

Les budgets ont été inférieurs aux dépenses réelles de 6,7 % en 2019, comparativement à 3,6 % en 2020 et 2,3 % en 2021. Les dépenses réelles sont passées de 19,1 M\$ en 2019 à 18,1 M\$ en 2021, représentant une diminution de 5,6 %. Essentiellement, la variation des dépenses s'explique par une diminution des travaux impartis à l'externe et une augmentation des travaux faits en régie, une diminution des dépenses de carburant et le rajeunissement du parc de véhicules, les véhicules neufs nécessitant moins de réparations.

Le tableau 4 présente le nombre et le coût des véhicules acquis entre 2017 et 2021 :

Tableau 4 – Nombre et coût des véhicules mis en service de 2017 à 2021

Véhicules acquis	2017	2018	2019	2020	2021
Nombre	114	124	90	120	170
Coût	2 250 876 \$	4 989 363 \$	4 640 698 \$	7 134 365 \$	5 981 033 \$

Les investissements de la Ville dans son parc de véhicules sont passés de 2,2 M\$ en 2017 à près de 6 M\$ en 2021, soit une augmentation de plus de 165 %.

En tant que propriétaire, la Ville doit assurer l'entretien de ses véhicules de manière à les garder en bon état de marche tout en respectant la réglementation. Elle est par conséquent assujettie à diverses dispositions légales, dont notamment :

- Le Code de la sécurité routière (chapitre C-24.2);
- La Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds (Loi PECVL)²;
- Le Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers (C-24.2, R. 32).

Les obligations liées à la Loi PECVL s'appliquent à la Ville de Gatineau en sa qualité d'utilisateur de véhicules lourds. À cet égard, la Loi attribue au propriétaire/exploitant un dossier et une cote de sécurité. Des comportements non conformes face à ses obligations peuvent entraîner la détérioration de sa cote de sécurité³, ce qui n'est pas sans conséquence. Une cote de sécurité dite « insatisfaisante » indique que le propriétaire exploitant de véhicules lourds inscrit est jugé inapte à mettre en circulation ou à exploiter des véhicules lourds en raison d'un dossier qui, de l'avis de la Commission de transport du Québec, démontre des déficiences qui ne peuvent être corrigées par l'imposition de mesures.

La Ville de Gatineau, en tant que mandataire autorisé par la SAAQ, peut agir à son compte pour effectuer l'entretien de son parc de véhicules. Pour faire le suivi des entretiens et des réparations, la Ville utilise un système de gestion de la maintenance assisté par ordinateur (GMAO). Ce système est alimenté par le kilométrage ou les heures moteur du véhicule qui sont saisis par l'utilisateur au moment de faire le plein d'un véhicule. Les données saisies dans le système de carburant sont par la suite transférées au système de GMAO. Les entretiens préventifs sont alors déclenchés lorsque des seuils préétablis sont atteints.

Rôles et responsabilités

La division Gestion de la flotte et des équipements (GFE) est responsable de la gestion, de la réparation et du remplacement de la flotte et des équipements municipaux pour l'ensemble de la Ville de Gatineau, incluant les véhicules du Service de police et du Service de sécurité incendie. La GFE est également responsable de la gestion de quatre ateliers de réparation et d'entretien mécanique répartis sur le territoire de la Ville, ces ateliers étant localisés dans les secteurs d'Aylmer, de Hull, de Gatineau et de Buckingham/Masson-Angers.

La division Services techniques du Service des travaux publics veille notamment à planifier et à ordonnancer les travaux des ateliers mécaniques en s'appuyant sur les exigences réglementaires, les recommandations des fabricants et les besoins des clients des ateliers.

Le Service des infrastructures assure la planification et la gestion des projets de développement et de réfection liés aux infrastructures urbaines de la Ville, dont la réfection des ateliers.

La division Entretien des édifices municipaux du Service des travaux publics travaille en collaboration avec le Service des infrastructures lors de nouveaux projets dans les ateliers. La division Entretien des édifices municipaux voit principalement à l'entretien et à la réparation des équipements installés.

2 La Loi PECVL a pour objectif d'accroître la sécurité des usagers sur les chemins ouverts à la circulation publique et de préserver l'intégrité de ces chemins. À cet effet, elle prévoit des mécanismes permettant d'identifier les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds qui semblent avoir un comportement à risque afin d'intervenir auprès d'eux.

3 La Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) constitue un dossier sur tout propriétaire ou exploitant de véhicules lourds. Les trois cotes possibles pour l'évaluation d'un dossier sont : « Satisfaisante », « Conditionnelle » et « Insatisfaisante ».

Objectif et portée de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la Gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Notre audit visait à s'assurer que la GFE, en collaboration avec la division Services techniques, planifie et exécute les travaux d'entretien et les transformations saisonnières de manière à fournir le nombre de véhicules requis au moindre coût possible et de façon efficiente, tout en respectant la réglementation.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux visaient principalement les trois dernières années d'opération complètes de la GFE soit les années 2019, 2020 et 2021 ainsi que sur l'année en cours, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin sur place en avril 2022.

Notre audit ne portait pas sur les opérations reliées à la santé et la sécurité au travail ni sur la conformité d'exécution des rondes de sécurité.

Méthodologie

L'évaluation repose sur une méthodologie basée sur des observations, des entrevues, de l'analyse documentaire (procédures, pratiques, rapports, documents de travail, etc.) et des analyses opérationnelles. Des visites d'atelier et des entrevues ont également été réalisées avec les principaux intervenants impliqués dans la gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements.

Résultats de l'audit

Objectifs annuels et responsabilisation

Le succès de la mission d'une organisation est étroitement lié à une vision commune qui s'articule grâce à la définition d'objectifs à atteindre. Les bonnes pratiques veulent que les objectifs organisationnels soient transmis à chaque direction ou service en début d'année afin de maximiser le temps pour les réaliser. Les objectifs organisationnels de chaque direction se traduisent en attentes signifiées aux employés sous la forme d'objectifs individuels à atteindre. Les employés doivent idéalement être rencontrés en cours d'année afin d'apporter au besoin les correctifs requis permettant l'atteinte des objectifs.

La direction de la Ville de Gatineau a envoyé en décembre 2021 à ses cadres et professionnels un courriel présentant les objectifs organisationnels de 2022. Ce courriel mentionnait notamment que ces objectifs faisaient partie intégrante du programme d'appréciation de la contribution au travail des employés (PACTE) dont la transmission était prévue en mars 2022. Le document préparé par le Service des ressources humaines à l'intention des employés est personnalisé et inclut les objectifs organisationnels ainsi que la contribution individuelle attendue. Les gestionnaires peuvent ainsi bonifier le PACTE en y ajoutant des objectifs personnalisés.

Dans la période couverte par l'audit, aucun objectif propre à la GFE n'a été documenté et établi avec les responsables d'atelier. De plus, aucune rencontre n'a été tenue par la GFE avec ses gestionnaires pour discuter des objectifs organisationnels de la Ville et de la définition d'objectifs adaptés aux ateliers, ce qui ne favorise pas leur compréhension ni l'adhésion des employés.

Nous avons constaté au moment de l'audit qu'un des six contremaîtres mécaniques de deux secteurs, ainsi que les aviseurs techniques et les responsables de secteurs, n'avaient pas encore reçu leur PACTE. Les PACTES n'ont pu être présentés aux employés concernés pour diverses raisons, dont notamment le manque ou l'absence de personnel.

Les rôles et responsabilités des employés doivent être encadrés par une description de tâche claire qui est représentative de leur réalité respective. Nous avons constaté que certains postes comportent des descriptions de tâches détaillées, d'autres ont des descriptions de tâches incomplètes et certains n'ont aucune description de tâches formelle. Des descriptions de tâches imprécises, incomplètes ou inexistantes ne permettent pas d'encadrer entièrement les responsabilités et l'imputabilité de tous les employés.

Les tâches détaillées des aviseurs techniques et des contremaîtres mécaniques ont été insérées dans un document utilisé par la GFE lors de l'intégration d'un nouvel employé. Les tâches sont passées en revue et leur compréhension est validée lors du processus d'intégration, ce qui est une bonne pratique.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-01

Transmettre les PACTES aux employés en début d'année et en faire le suivi en cours d'année. S'assurer d'établir des objectifs qui s'appuient sur des descriptions de tâches claires et détaillées pour l'ensemble des employés.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Les PACTES seront transmis aux employés cadres et professionnels en janvier 2023. Ainsi, les objectifs et les descriptions de tâches seront établis et discutés avec les employés.

Échéancier : 31 mars 2023

Fiches techniques

Les bonnes pratiques veulent que l'ensemble des informations nécessaires à la gestion des activités d'entretien d'un parc de véhicules soit à la portée des utilisateurs. Les informations associées à tout véhicule peuvent ainsi être rassemblées et mises dans un dossier physique dans un classeur. Elles peuvent également être numérisées et saisies dans un système de gestion de la maintenance assisté par ordinateur (GMAO). Leur présence dans un système de GMAO en facilite la consultation. Des caractéristiques techniques d'un véhicule pourront par exemple être consultées à partir de tout poste de travail relié au système de GMAO, ce qui permet la consultation à distance. Un système de GMAO permet notamment de concilier les informations de nature nominative des véhicules, les données économiques (tel que le coût d'achat), les informations sur les garanties, ses caractéristiques techniques, les plans d'entretien des véhicules ainsi que l'historique des interventions. Un système de GMAO est un outil à valeur ajoutée qui permet de faciliter la gestion des véhicules, son utilité étant intimement liée à la qualité des informations qu'il contient.

Dans un système de GMAO, les informations nominatives sont regroupées dans la fiche technique propre à chaque véhicule. Cette fiche contient des informations de base telles que le numéro de série du véhicule, la marque et le modèle ainsi que diverses informations propres aux groupes de composantes. À titre indicatif, on pourra y retrouver les informations permettant d'identifier les pièces requises pour la réparation d'une transmission; ces informations pourront comprendre, sans s'y limiter, la marque, le modèle et le numéro de série de la transmission. Des informations utiles pour la gestion de la maintenance de la transmission pourront également s'y retrouver et pourront comprendre le type et la quantité d'huile requise. Les informations relatives au véhicule, une fois entrées dans le système de GMAO, pourront être consultées durant toute la vie du véhicule. La présence de l'information requise au système se traduit par un gain de temps appréciable pour tout utilisateur.

La GFE utilise un nouveau système de GMAO depuis juin 2019. Les requêtes et analyses du présent rapport ne portent donc pas sur l'année 2019, qui est considérée comme une année d'implantation et d'ajustement.

Lors de la réception d'un véhicule, la GFE lui attribue un numéro d'unité. Ce numéro se compose de trois chiffres, suivis d'une lettre et de trois chiffres, par exemple 350V125. Les trois premiers chiffres identifient la catégorie de véhicule, dans ce dernier cas 350 = camion de 20 500 à 31 000 kg, la lettre centrale indique la division à laquelle le véhicule est assigné (V = Voirie) et les trois derniers chiffres sont des numéros séquentiels.

L'identification de la catégorie dans le numéro du véhicule facilite la gestion de la flotte, notamment pour les regroupements de véhicules similaires ou pour l'attribution de plans d'entretien et de types d'inspection à un groupe de véhicules. Au contraire, l'utilisation d'une lettre pour identifier la division à laquelle le véhicule est assigné n'est pas souhaitable dans le cas où un véhicule serait appelé à changer de division durant sa vie utile. Dans ce cas, la GFE change la lettre qui identifie la division et par conséquent change le numéro du véhicule. Il n'est cependant pas recommandé de changer le numéro d'un véhicule, puisque celui-ci est notamment associé au financement, au calendrier d'entretiens et aux garanties, et que sa modification alourdit la gestion et complexifie les suivis.

Il peut arriver également qu'un numéro attribué à un véhicule soit réutilisé pour un autre véhicule une fois le premier véhicule mis au rancart. Cette façon de faire est contraire aux bonnes pratiques, ne favorise pas une gestion efficace des actifs et peut être une source d'erreurs, notamment en ce qui a trait à la gestion des garanties.

Pour valider la présence de données associées aux véhicules dans les fiches techniques, nous avons effectué une extraction portant sur certains attributs couramment utilisés dans le système de GMAO. Pour les fins de cette analyse, les véhicules requérant des changements d'huile à moteur ont été retenus.

Tableau 5 – Présence de données dans les fiches techniques par catégorie de véhicule

Type d'équipement	No de série		Plaque d'immatriculation		Dimensions pneus arrière		Type d'huile (Moteur)		Quantité d'huile (Moteur)	
	Aucune donnée	Données présentes	Aucune donnée	Données présentes	Aucune donnée	Données présentes	Aucune donnée	Données présentes	Aucune donnée	Données présentes
Automobiles	-	115	-	115	-	115	55	60	107	8
Camions légers	-	188	-	188	5	183	149	39	181	7
Camions lourds	6	170	11	165	52	124	159	17	156	20
Équipement spécialisé	1	49	26	24	30	20	42	8	47	3
Fourgons légers	-	92	-	92	8	84	75	17	92	-
Fourgons lourds	-	22	-	22	3	19	22	-	22	-
Tracteurs	-	46	2	44	18	28	33	13	33	13
Véhicules – Outils	-	33	5	28	16	17	31	2	31	2
Véhicules spécialisés	-	25	-	25	16	9	20	5	23	2
Total (unités)	7	740	44	703	148	599	586	161	692	55
Total (%)	1 %	99 %	6 %	94 %	20 %	80 %	78 %	22 %	93 %	7 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Les numéros de série et les plaques d'immatriculation des véhicules sont respectivement présents dans 99 % et 94 % des cas;
- Les dimensions des pneus arrière sont présentes pour 80 % des unités;
- Les types et les quantités d'huile à moteur sont respectivement associés aux véhicules dans seulement 22 % et 7 % des cas.

Les données présentes au système facilitent la gestion des unités, le numéro de série servant notamment à l'achat de pièces. En contrepartie, l'absence de données ne favorise pas un suivi efficace de la part des mécaniciens; par exemple, la méconnaissance du filtre ou du type d'huile associé à un véhicule peut mener à l'utilisation du mauvais produit et l'ignorance du type de pneu ne favorise pas une intervention efficace lors d'un appel de service, ce qui pourrait retarder la remise en service du véhicule.

À la lumière des résultats obtenus dans l'analyse précédente, nous avons réalisé une analyse additionnelle sur les huiles de machinerie à partir des informations contenues dans le système de GMAO. L'objectif de l'analyse était de s'assurer que les informations requises sur les huiles à moteur, à différentiel, à transmission et hydrauliques étaient documentées pour l'ensemble de la machinerie entretenue par la Ville de Gatineau.

Tableau 6 – Documentation des types et quantités d’huile pour les équipements

Type d’équipement	Types d’huile documentés		Quantités d’huile documentées	
	Non	Oui	Non	Oui
Chargeur sur roues	38	6	40	4
Niveleuse	43	1	44	0
Rétrocaveuse	28	4	28	4
Pelle sur roues	12	0	12	0
Total (unités)	121	11	124	8
Total (%)	92 %	8 %	94 %	6 %

Les résultats de l’analyse démontrent que :

- Peu de types et de quantités d’huile sont documentés pour les équipements;
- Seulement 8 % des huiles sont répertoriés et 6 % des quantités d’huile sont documentées dans le système de GMAO.

Certaines informations techniques sur les véhicules se retrouvent sur des clefs USB ou des CD-ROM. Ces informations ne sont pas regroupées dans un répertoire informatisé accessible aux mécaniciens. L’absence de données ne favorise pas des interventions efficaces et augmente le risque d’erreurs.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-02

Attribuer un numéro de véhicule unique qui ne sera pas réutilisé sur un autre véhicule et qui demeurera le même pour toute la durée de vie utile du véhicule.

Plans d’action et échéanciers du Service des travaux publics

Il existe plusieurs possibilités dans Guide TI de correspondre aux besoins opérationnels tout en ayant un numéro unique d’actif. Il est toutefois extrêmement difficile pour l’instant de changer la numérotation tant que le nouveau système PIVO n’aura pas été déployé. Lorsque PIVO sera en fonction, il sera possible d’attribuer un numéro de véhicule unique, et ce, pour sa durée de vie.

Échéancier : 30 janvier 2025

AP2101-03

Mettre en place un mécanisme permettant d’assurer l’uniformité des données nominatives jugées pertinentes dans le système de GMAO afin que les informations concernant les véhicules soient structurées et facilement accessibles.

Les inscriptions des fiches techniques détaillées et les manuels de maintenance des fabricants à partir de 2017 seront intégrés pour les 672 véhicules. Ceci permettra d’assurer l’uniformité des données nominatives jugées pertinentes dans le système de GMAO afin que les informations concernant les véhicules soient structurées et facilement accessibles.

Échéancier : 30 septembre 2024

Historique des interventions

Un système de GMAO donne la possibilité aux utilisateurs d'avoir accès à l'historique des réparations sur les véhicules. L'accès à ces informations donne ainsi l'occasion aux mécaniciens de gagner en efficacité dans leur diagnostic lorsqu'un véhicule se présente au garage pour un problème récurrent. La connaissance des tests effectués et des pièces changées lors d'une intervention précédente peut permettre d'éviter de refaire des tests ou de changer les mêmes composantes.

À la Ville de Gatineau, les travaux effectués sont entrés directement par les mécaniciens dans le système de GMAO, ce qui évite les saisies en double.

Une extraction du système de GMAO a été réalisée sur les bons de travail complétés en 2021. L'objectif de cette analyse était de constater si les interventions effectuées sur les véhicules étaient documentées.

Tableau 7 – Commentaires sur les bons de travail complétés en 2021 dans chacun des ateliers

Commentaires	Aylmer		BMA		Gatineau		Hull		Total	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Aucun	53	2 %	550	20 %	1 104	8 %	562	6 %	2 269	8 %
Un mot	416	16 %	197	7 %	448	3 %	641	7 %	1 702	6 %
Entre 2 et 5 mots	1 121	42 %	811	29 %	4 861	37 %	4 658	48 %	11 451	40 %
Entre 6 et 10 mots	701	25 %	710	25 %	3 495	27 %	2 469	26 %	7 375	26 %
Entre 11 et 20 mots	255	10 %	392	14 %	1 895	15 %	1 004	10 %	3 546	13 %
Plus de 20 mots	124	5 %	141	5 %	1 315	10 %	309	3 %	1 889	7 %
Total	2 670	100 %	2 801	100 %	13 118	100 %	9 643	100 %	28 232	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent :

- Pour l'ensemble des ateliers, les descriptions des travaux comprenaient plus de six mots dans 46 % des cas et un mot ou moins était indiqué sur les bons de travail pour décrire le travail effectué dans 14 % des cas;
- Les ateliers de Gatineau et de Hull ont démontré une différence marquée dans la documentation des bons de travail avec des commentaires de plus de 11 mots dans 25 % et 13 % des cas respectivement.

La présence de commentaires plus élaborés dans plus de 46 % des bons de travail indique un effort de documentation notable. Néanmoins, les bons de travail incomplets qui contiennent peu ou pas de commentaires ne permettent pas de connaître la nature des travaux exacts accomplis par les mécaniciens.

La revue des commentaires sur les bons de travail a également permis de dénoter des suites de mots illisibles, abrégés et sans espace entre eux pour décrire le travail effectué, ce qui rend la lecture et la compréhension des informations extrêmement difficiles. Nous avons également pu constater qu'il n'y a pas de processus de corroboration des informations sur les bons de travail par les contremaîtres pour s'assurer de l'exactitude de celles-ci, y compris les heures travaillées et les pièces à changer, ce qui ne donne pas l'assurance d'un historique des interventions exact et complet.

Les mécaniciens ont accès à des postes de travail disposant d'un accès au système de GMAO dans les ateliers pour consulter les historiques, ce qui est une bonne pratique. Cependant, nous avons constaté que certains mécaniciens savent comment consulter l'historique des bons de travail dans le système de GMAO alors que d'autres ne le consultent pas, ou ne savent pas comment le faire, ce qui peut se traduire par d'inutiles changements de pièce, des doublons de diagnostic et des durées de diagnostic et d'intervention prolongées.

Lors d'une inspection, la pratique actuelle à la GFE est de créer un bon de travail pour chaque problème trouvé en ajoutant un suffixe (-2, 3, 4, etc.) à la fin du numéro de façon à n'avoir qu'un numéro unique de bon de travail pour chaque travail à effectuer. Cette méthode permet d'associer les travaux à une inspection, ce qui favorise la traçabilité des réparations ainsi que la recherche d'informations.

La codification des bons de travail dans le système de GMAO permet de segmenter le type de travail (par exemple correctif ou préventif). On peut ajouter au besoin la nature de l'incident (par exemple vol, vandalisme ou accident non déclaré), le type de réparation (par exemple 01 – Diagnostic/vérification ou 02 – Inspection-entretien) et les interventions sont segmentées par groupe d'activités qui correspondent aux groupes de composantes (par exemple 01 – Groupe châssis, 02 – Groupe propulsion) et par sous-activités (par exemple 023 – Embrayage ou 024 – Arbre de transmission pour le 02 – Groupe propulsion). La segmentation de la codification est logique et structurée, ce qui facilite la recherche d'informations et les analyses.

Avec la codification actuelle des travaux, il n'est pas possible de savoir quel mécanicien a effectué les travaux. Cette façon de faire ne permet pas de valider la conformité à la réglementation afin de faire la « preuve des réparations effectuées à la suite des entretiens »⁴, car l'exécutant ne peut être spécifiquement identifié.

La GFE a comme pratique de numériser les informations associées aux bons de travail (facture ou copie d'un rapport de ronde de sécurité effectué par le chauffeur), ce qui est une bonne pratique.

Une analyse a été réalisée sur les rapports de rondes de sécurité (RDS) de 2021 afin de confirmer que ceux-ci étaient numérisés lorsque des numéros de rapports de RDS étaient associés aux bons de travail dans le système de GMAO. Les résultats de l'analyse démontrent que dans 87 % des cas où une ronde de sécurité est indiquée dans le système de GMAO, un document numérisé est associé au bon de travail. Bien que l'analyse ne permette pas de connaître la nature du document numérisé, le pourcentage élevé de documents associés à un bon de travail lorsqu'un numéro de rapport de RDS est présent dénote un effort de la GFE quant à la documentation des bons de travail.

Afin de s'assurer que l'historique des informations du système de GMAO correspond aux travaux effectués sur les véhicules, une extraction des commandes (réquisitions), associées à des achats de pièces et des réparations externes, a été réalisée à partir du système financier de la Ville et comparée aux données présentes dans le système de GMAO.

Les résultats de l'analyse démontrent que des dépenses de plus de 2,3 M\$ associées aux commandes pour des interventions sur des véhicules en 2020 et 2021 sont enregistrées dans le système financier, mais pas dans le système de GMAO. De plus, les informations apparaissant sur les commandes, par exemple le type de pièce achetée pour une réparation, n'apparaissent pas dans le système de GMAO.

4 C-24. 2, R. 32 Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, section III Vérification et entretien par le propriétaire du véhicule lourd, article 200.

Les interventions sur les véhicules ne sont pas toutes consignées dans le système de GMAO. Conséquemment, la preuve des réparations ne peut être faite comme l'exige la réglementation.⁵ De plus, les historiques incomplets des interventions effectuées sur les véhicules ne renseignent pas adéquatement les mécaniciens lorsqu'un véhicule revient au garage pour un bris répétitif et les garanties sur ces interventions ne peuvent être suivies de façon efficace. L'absence de ces informations dans le système de GMAO a également un impact direct sur le temps opportun de remplacement des véhicules. En conséquence, des véhicules qui devraient être remplacés ne le seront pas, faute d'avoir les données pertinentes qui démontrent que les véhicules ne sont plus rentables.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-04	Mettre en place un mécanisme de validation des commentaires concernant les travaux effectués dans les bons de travail afin de s'assurer qu'ils sont complets et exacts.	Au quotidien, les contremaitres valideront l'information incluse dans les bons de travail afin de s'assurer qu'ils sont complets et exacts. De plus, un système de validation de contrôle de la qualité sera ajouté pour s'assurer que des bons de travail soient revus sur une base hebdomadaire. Échéancier : 30 juin 2023
AP2101-05	Revoir la structure d'imputabilité des bons de travail afin d'identifier les mécaniciens qui ont effectué les travaux sur les véhicules et de valider les heures travaillées.	L'utilisation de l'horodateur sera dorénavant obligatoire pour tous les bons de travail. Ceci permettra d'identifier les mécaniciens qui ont effectué les travaux sur les véhicules et de valider les heures travaillées. Échéancier : 31 décembre 2022
AP2101-06	S'assurer que les rapports de rondes de sécurité sont tous numérisés et qu'ils peuvent être consultés directement à partir des bons de travail.	Cette information sera validée lors du processus de validation proposé à la recommandation AP2101-04. Échéancier : 30 juin 2023
AP2101-07	S'assurer que toutes les informations relatives aux pièces et aux réparations externes sont détaillées et accessibles dans le système de GMAO.	Les factures associées aux réparations externes sont jointes aux bons de travail lors de la réception de celles-ci. De plus, le champ « travail effectué » est conséquemment bonifié. Lors de l'implantation de PIVO, nous pourrons consolider le processus existant pour compléter les informations liées aux pièces. Échéancier : 30 janvier 2025

⁵ C-24. 2, R. 32 Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, section III Vérification et entretien par le propriétaire du véhicule lourd, article 200.

Planification du travail et disponibilité des véhicules

Par souci d'efficacité, la planification des activités d'entretien doit à la fois tenir compte de la disponibilité des véhicules et des ressources de l'atelier (pièces et main-d'œuvre). Les bonnes pratiques veulent également que la planification des travaux préventifs respecte à la fois les fréquences d'entretien établies et les besoins des clients des ateliers.

En début de semaine, une liste des entretiens préventifs et des travaux correctifs à faire est envoyée par la division Services techniques aux autres divisions ou clients internes du Service des travaux publics. Ces divisions doivent prendre connaissance de la liste, déterminer leurs priorités et en faire part à la GFE lors de la rencontre hebdomadaire prévue à cet effet. Cette rencontre permet notamment de confirmer que les véhicules sont disponibles pour la GFE selon un horaire précis. Par la suite, des courriels automatisés sont envoyés aux clients internes de la GFE le jeudi matin pour les informer de la date prévue des travaux la semaine suivante sur leurs véhicules respectifs. Aucun mécanisme de rappel n'est cependant en place pour contacter les clients la veille du rendez-vous, ce qui a pour effet que les rendez-vous ne sont pas toujours respectés.

La division Services techniques a développé des indicateurs qui mesurent les raisons pour lesquelles les bons de travail ne sont pas remplis. Les résultats de la semaine et les résultats cumulatifs de l'année sont envoyés aux responsables de la GFE de façon hebdomadaire. Le rapport de la semaine finissant le 11 juin 2022 a été passé en revue afin d'évaluer l'indicateur de suivi concernant la fréquence à laquelle les clients ne se sont pas présentés à leur rendez-vous avec les ateliers de Gatineau et de Hull.

Les résultats de l'analyse démontrent que depuis le début de l'année 2022, 160 véhicules n'étaient pas disponibles pour les ateliers de Gatineau et de Hull, pour une moyenne d'environ sept véhicules par semaine.

Nous avons constaté qu'aux chiffres comptabilisés par la division Services techniques, s'ajoutent les véhicules des clients qui se sont présentés aux ateliers après que la GFE a communiqué avec eux à la suite de leur rendez-vous manqué. Les occurrences ne sont pas connues puisque les bons de travail ont été remplis.

Les clients internes de la GFE qui ne respectent pas leur rendez-vous pour l'entretien de leur véhicule occasionnent une perte de temps importante pour les mécaniciens qui doivent le chercher dans la cour de l'atelier. À leur retour au garage, leur contremaître est informé de l'absence du véhicule et le client est contacté. Le mécanicien doit alors attendre que le véhicule se présente au garage et doit garder sa station de travail libre, ce qui diminue sa productivité.

Les contremaîtres mécaniques des ateliers ne sont pas au courant des priorités quotidiennes des clients du Service des travaux publics, ce qui ne favorise pas la réalisation efficace des travaux. Ainsi, des véhicules peuvent être pris en charge par les ateliers alors que l'entretien d'autres véhicules aurait davantage répondu aux besoins des clients.

Un nombre maximum de véhicules hors service par secteur a été établi en période estivale et hivernale pour le Service des travaux publics, le Service de police et le Service de sécurité incendie, ce qui est une bonne pratique. Bien que des listes existent, le nombre réel maximum de véhicules pouvant être mis hors service pour tous les clients de la GFE n'est pas connu par tous les contremaîtres mécaniques, ce qui ne permet pas aux ateliers de se positionner efficacement pour donner à leurs clients le service attendu en fonction de leurs besoins.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-08 Mettre en place un mécanisme de rappel automatisé pour s'assurer du respect des rendez-vous des clients en atelier.

Un mécanisme de rappel automatisé du Guide TI sera mis en place pour favoriser un plus grand respect des rendez-vous des clients en atelier.

Échéancier : 31 décembre 2022

AP2101-09 Mettre en place un mécanisme afin que les priorités opérationnelles quotidiennes des clients soient connues à l'avance par les ateliers, en tenir compte dans la priorisation des travaux et en mesurer le respect avec des indicateurs de suivi concernant la disponibilité des véhicules.

Sur une base hebdomadaire, nous allons confirmer que les priorités opérationnelles quotidiennes des clients soient connues à l'avance par les ateliers et nous allons en tenir compte dans la priorisation des travaux lors des réunions d'ordonnancement. Par ailleurs, nous allons établir des niveaux de service et des quotas quotidiens pour tous les clients utilisateurs de quotas (31 décembre 2022).

Pour ce qui est de la mesure concernant la disponibilité des véhicules, nous allons créer et compléter un projet pour permettre l'installation d'un système GPS dans l'ensemble des véhicules, ce qui permettra de confirmer la disponibilité quotidienne des véhicules (30 juin 2024).

Échéancier : 30 juin 2024

Disponibilité des pièces et des informations de sécurité

Une planification efficiente des travaux doit permettre de s'assurer que les pièces nécessaires sont disponibles et que les informations de sécurité sont indiquées au besoin sur les bons de travail (par exemple lors du changement d'un réservoir à essence). Dans le mode de fonctionnement actuel, la planification des entretiens préventifs ne peut être réalisée efficacement par la division Services techniques puisque :

- Très peu de pièces sont identifiées dans les fiches techniques du système de GMAO;
- La liste des pièces ne peut pas être consultée et les pièces ne peuvent pas être réservées aux magasins par l'entremise du système de GMAO;
- Aucune information de sécurité n'est associée aux bons de travail pour exécuter les tâches.

Lorsque les pièces commandées sont reçues aux ateliers, les commis à l'approvisionnement les rangent dans un endroit du garage dédié à cette fin. Les pièces gardées sur les tablettes sont classées par véhicule et associées aux bons de travail émis. Leur accessibilité en atelier évite aux mécaniciens de se déplacer au magasin et leur permet de voir d'un seul coup d'œil l'ensemble des pièces qui ont été commandées et reçues pour le véhicule concerné.

Un exercice de validation a été réalisé en mars 2022 sur les pièces reçues et gardées sur les tablettes à l'atelier de Gatineau afin de mesurer les délais de prise en charge du travail planifié sur les véhicules. Nous avons corroboré les informations apparaissant sur l'inventaire de pièces avec les données enregistrées au système de GMAO.

Tableau 8 – Délai de prise en charge des travaux planifiés à l'atelier de Gatineau

État du travail	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Travail complété et pièce sur tablette	42	38 %		
Travail non complété et pièce sur tablette	69	62 %		
Depuis moins de 2 semaines			30	74 %
Entre 2 semaines et 1 mois			21	
Entre 1 et 2 mois			12	20 %
Entre 2 et 3 mois			2	
Plus de 3 mois			4	6 %
Total	111	100 %	69	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- 74 % des pièces gardées sur les tablettes sont en attente d'être posées depuis moins d'un mois tandis que 6 % sont gardées depuis plus de trois mois;
- 38 % des pièces gardées sur les tablettes ont été posées selon le bon de travail examiné.

D'une manière générale, les pièces gardées sur les tablettes depuis plus de trois mois et en attente d'être posées sont peu nombreuses, ce qui démontre une prise en charge du travail en suspens. En contrepartie, les pièces qui sont toujours sur les tablettes et pour lesquelles le travail a déjà été effectué indiquent que des commandes de pièces ont été passées deux fois, ce qui reflète une lacune dans le processus de commande et un encombrement inutile des tablettes. La présence de pièces remplacées sur les étagères de pièces à poser pourrait mener à changer des pièces inutilement.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-10 S'assurer que les informations de sécurité pertinentes sont accessibles dans le système de GMAO.

Les informations de sécurité pertinentes seront répertoriées au sein du Programme de cadencage qui regroupe l'ensemble des éléments de sécurité. Le Guide TI permet de lier électroniquement la filière du véhicule et le répertoire du Programme de cadencage. Les informations seront alors accessibles dans le système de GMAO.

Échéancier : 30 juin 2023

AP2101-11 Revoir les mécanismes de contrôle des pièces reçues et gardées sur les tablettes dans les ateliers pour s'assurer de leur utilisation en temps opportun et éviter les commandes de pièces en double.

Le Guide TI génère tous les rapports pour permettre l'introduction d'une nouvelle méthodologie d'ordonnancement. Nous rendrons disponible le « Rapport pièces à commander, en commande et reçues » à tous les mécaniciens afin de s'assurer de l'utilisation en temps opportun des pièces et d'éviter les commandes de pièces en double.

Échéancier : 31 décembre 2022

Garanties

Les bonnes pratiques veulent que les garanties soient connues avant que ne soient entrepris des travaux sur les véhicules. Certaines garanties sont activées lors de la mise en service des véhicules, dont la garantie de base, la garantie sur les groupes de composantes et la garantie prolongée, lorsqu'applicable. Les garanties sur les pièces achetées lorsque les véhicules ne font plus l'objet d'une garantie sont quant à elles associées à l'historique des réparations. Les différentes garanties possèdent des couvertures qui varient selon le type de garantie ou le type de composante. Les couvertures associées à une garantie de base pourraient être, par exemple, de trois ans ou 60 000 km selon la première éventualité atteinte. Celles associées aux groupes de composantes pourraient être, par exemple, pour la garantie du groupe moteur, de cinq ans ou 100 000 km tandis que celle associée aux éléments de carrosserie pourrait offrir une couverture de six ans sans limites de kilométrage.

Le système de GMAO permet la gestion des garanties qui sont saisies lors de la réception des véhicules. Les garanties prises en charge par le système de GMAO sont les garanties de base et les garanties sur les groupes de composantes. Les garanties sur les pièces posées sur les véhicules ou sur factures des travaux effectués à l'externe ne sont actuellement pas gérées par le système de GMAO, ce qui signifie que certaines garanties existantes ne sont pas réclamées. En d'autres termes, les pièces dont on n'a pas fait valoir la garantie devront être rachetées, ce qui se répercutera sur les coûts d'exploitation de la Ville.

Une extraction du système de GMAO a été réalisée sur les garanties associées aux véhicules mis en service en 2020 et 2021 afin de confirmer que les garanties de base sont bien associées aux véhicules.

Tableau 9 – Garanties de base pour les véhicules mis en service en 2020 et 2021

Type d'équipement	Nombre de véhicules mis en service	Garantie complète du véhicule (Base)	
		Nombre de garanties identifiées	Taux
Automobiles	10	10	100 %
Camions légers	80	59	74 %
Camions lourds	12	10	83 %
Équipements spécialisés	3	2	67 %
Fourgons légers	17	5	29 %
Remorques légères	11	7	64 %
Tracteurs	2	1	50 %
Véhicules – Outils	3	2	67 %
Véhicules spécialisés	3	3	100 %
Total	141	99	70 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Une garantie de base est indiquée dans le système de GMAO pour 70 % des véhicules mis en service en 2020 et 2021;
- 100 % des garanties de base sont associées aux automobiles mises en service; en contrepartie, seulement 29 % des garanties de base sont associées aux fourgons légers mis en service en 2020 et 2021.

L'absence de garanties associées aux véhicules dans le système de GMAO ne donne pas l'assurance que le coût de toutes les réparations admissibles est réclamé aux manufacturiers. De plus, le travail sous garantie fait à l'interne alors qu'il aurait pu être effectué sans frais à l'externe met une pression additionnelle évitable sur les ateliers.

Une seconde extraction a été réalisée sur les garanties associées aux camions légers mis en service en 2020 et 2021 afin d'attester de l'uniformité de la documentation dans le système de GMAO pour des marques et des modèles similaires.

Tableau 10 – Garanties des camions légers mis en service en 2020 et 2021

Camion léger	Nombre de véhicules	Garantie de base		Garanties sur groupes de composantes					
		Garantie complète	Taux	Système antipollution	Taux	Groupe motopropulseur	Taux	Corrosion	Taux
Camion 1/4 de tonne	9	-	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
Camion 1/2 tonne incluant 4 X 4	2	-	0 %	-	0 %	-	0 %	-	0 %
Camion 1/2 tonne incluant cabine d'équipe	12	9	75 %	9	75 %	9	75 %	9	75 %
Camion 3/4 de tonne*	9	5	56 %	1	11 %	5	56 %	5	56 %
Total	32	14	44 %	10	31 %	14	44 %	14	44 %

* Exclut les groupes de composantes concernant les équipements montés sur les camions 3/4 de tonne.

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Une garantie de base est indiquée dans le système de GMAO pour 44 % des camions légers;
- Respectivement, 31 %, 44 % et 44 % des camions légers ont une garantie indiquée pour le système antipollution, le groupe motopropulseur et la corrosion.

Le système de GMAO offre l'option d'aviser l'utilisateur, à l'aide d'une fenêtre contextuelle, des garanties en vigueur sur les véhicules, ce qui permet d'aviser le mécanicien ou un autre utilisateur dès le début d'une intervention et d'éviter d'entreprendre des travaux encore sous garantie.

Nous avons constaté que des travaux sont entrepris dans les ateliers sur des véhicules encore sous garantie. De plus, nous avons noté que les mécaniciens ne sont pas avisés par le système de GMAO lors de l'ouverture d'un bon de travail puisque l'option des fenêtres contextuelles n'est pas activée. À la suite de ce constat, la division Services techniques a été avisée et a procédé avec célérité en juin 2022 au correctif dans le système de GMAO. Tous les mécaniciens ont maintenant accès à une fenêtre contextuelle les avisant, lors de la création d'un bon de travail, que des garanties sont actives sur les véhicules.

La GFE procède au suivi des réclamations des garanties. En 2021, le montant des garanties réclamées compilé par la GFE correspond à des économies de 115 950 \$. Les montants épargnés liés aux garanties gagneront à être bonifiés par une meilleure paramétrisation des garanties dans le système de GMAO.

Les bonnes pratiques veulent que des inspections de fin de garantie soient programmées dans le système de GMAO afin de s'assurer que les véhicules sont inspectés avant la fin de leurs garanties applicables. La GFE a introduit dans ses pratiques d'affaires la réalisation d'une inspection de fin de garantie sur les véhicules avant l'échéance de celle-ci, ce qui correspond à une bonne pratique.

Une analyse du respect des inspections de fin de garantie de base programmées dans le système de GMAO a été réalisée afin de vérifier que celles-ci sont réalisées avant leur échéance.

Tableau 11 – Respect des dates d’inspection de la fin de garantie de base

Statut de réalisation	Statut du bon de travail	Nombre de bons de travail complétés par année				Total	Taux
		2019	2020	2021	2022		
Avant la fin de la garantie	Complété	3	47	29	9	88	55,0 %
Après la fin de la garantie	Complété	1	4	6	6	17	10,6 %
Non fait	Annulé	21	13	16	4	54	33,8 %
	Ordonné après la fin de la garantie	-	-	-	1	1	0,6 %
Total						160	100,0 %

Les résultats de l’analyse démontrent que :

- Depuis 2019, 55 % des inspections ont été réalisées avant leur échéance et 10,6 % après leur échéance;
- 34,4 % des bons de travail ont été annulés ou ordonnés après la fin de la garantie.

La réalisation de 55 % des inspections de fin de garantie avant l’échéance permet à la GFE d’effectuer les réparations nécessaires sur les véhicules sans frais additionnels. En contrepartie, le nombre élevé d’inspections annulées ou réalisées après la fin de la garantie se traduit par des dépenses supplémentaires pour la Ville.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d’action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-12

Mettre en place un mécanisme afin de s’assurer que les garanties sont toutes entrées dans le système de GMAO pour l’ensemble des véhicules mis en service et qu’elles sont consultées lors de l’ouverture de bons de travail.

L’intégration systématique des garanties est maintenant incluse dans la création des nouveaux actifs et des rapports de validation. Ces deux actions permettent de nous assurer que les garanties sont entrées dans le système de GMAO pour les véhicules mis en service et qu’elles sont consultées lors de l’ouverture de bons de travail.

Échéancier : Complété

AP2101-13

Identifier et associer aux véhicules en service dans le système de GMAO les garanties sur les pièces posées et sur les travaux externes.

Une requête sera faite auprès du fournisseur du Guide TI afin de confirmer sa capacité de gestion des garanties sur les pièces posées et sur les travaux externes. Un projet de mise à niveau sera ensuite complété et soumis, incluant un échéancier.

Échéancier : 30 avril 2023

AP2101-14

Mettre en place un mécanisme permettant de s’assurer du respect des inspections de fin de garantie avant leur échéance et en mesurer le suivi.

La mise en place d’un mécanisme dans le Programme de maintenance préventive et la création d’un rapport mensuel pour les responsables des ateliers seront déployées pour s’assurer du respect des inspections de fin de garantie avant leur échéance.

Échéancier : 30 juin 2023

Travaux à l'externe

Les bonnes pratiques veulent que l'envoi de travaux à l'externe soit encadré par des ententes de service qui permettent à la fois de faciliter le travail des ateliers et de diminuer les dépenses. Les ententes permettent d'éviter de demander des prix pour chaque commande et génèrent des économies en obtenant par exemple des taux forfaitaires pour certains types de travaux ainsi que des rabais sur les taux horaires et le prix des pièces.

Le Service des finances, dont relève la Division de l'approvisionnement, a conclu plusieurs ententes à long terme avec des fournisseurs de la GFE. Sur les 28 ententes en vigueur au moment de l'audit, 14 d'entre elles concernent des achats de pneus et des locations ou des achats de véhicules. Quelques ententes ont également été conclues avec des fournisseurs pour des services de remorquage, l'achat d'huile ou de certains types de pièces. Les contremaîtres et aviseurs techniques de la GFE n'ont pas tous accès aux ententes en vigueur ou croient faussement que des fournisseurs sont sous entente alors que ce n'est pas le cas.

Outre les quelques ententes existantes avec les fournisseurs de remorquage, aucun taux horaire ou forfaitaire pour la réparation de véhicules n'est encadré par des ententes formelles. Aucune directive n'est ainsi donnée pour le choix de fournisseurs pour un travail particulier (suspension, carrosserie, freins, direction, etc.). La faible quantité d'ententes négociées, leur méconnaissance et l'absence de taux horaire ou forfaitaire négocié avec les principaux fournisseurs de la GFE ne favorisent pas une gestion efficiente des activités d'entretien des véhicules et des équipements.

Les contremaîtres de la GFE utilisent des tableaux muraux où est accroché le suivi des travaux à l'externe. Cette méthode de suivi est simple et permet de connaître rapidement la localisation des véhicules et la date à laquelle les travaux ont commencé. Cependant, les dates de retours prévus ne sont pas systématiquement inscrites sur les tableaux muraux et ne peuvent être consultées à distance, sans compter qu'un suivi manuel sans rappel automatisé des dates de retour estimées ne favorise pas un suivi efficient de l'état d'avancement des travaux.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-15

Identifier les fournisseurs et les types de travaux pour lesquels des ententes de service, des taux forfaitaires ou horaires et des rabais sur les pièces et la main-d'œuvre pourraient être négociés, procéder à la mise en place de ces ententes de service et s'assurer que cette information est accessible aux contremaîtres et aux aviseurs techniques dans les ateliers.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

En collaboration avec la Division des approvisionnements, les meilleures stratégies d'identification des fournisseurs et des types de travaux pour lesquels des ententes de service, des taux forfaitaires ou horaires et des rabais sur les pièces et la main-d'œuvre qui pourraient être négociés seront déterminées. Un tableau de ces ententes de services sera créé dans Guide TI pour s'assurer que cette information est accessible aux contremaîtres et aux aviseurs techniques.

Échéancier : 30 juin 2023

AP2101-16

Informatiser le suivi des travaux externes de manière à en augmenter la visibilité et l'exactitude et donner un accès consultatif de cette information aux clients des ateliers.

Le Plan 3 du Guide TI a été déployé et permet d'informatiser le suivi des travaux externes de manière à en augmenter la visibilité et l'exactitude. Par ailleurs, la rencontre hebdomadaire de priorisation des clients permet la consultation de cette information par ces derniers.

Échéancier : Terminé

Ordonnancement des travaux

Les contremaîtres d'atelier doivent être en mesure de gérer les travaux planifiés, les bris soudains et les demandes quotidiennes des clients des ateliers. Dans le mode de fonctionnement observé au moment de l'audit, leur tâche est simplifiée par un ordonnancement des travaux par atelier qui est fait en amont une semaine à l'avance. L'ordonnancement des travaux par atelier consiste à créer un calendrier des travaux pour la semaine à venir en tenant compte des besoins des clients, des ressources en main-d'œuvre disponibles et de la capacité de l'atelier à assurer le service rendu. Les tâches prévues sont attribuées à chaque mécanicien en tenant compte du temps requis pour effectuer la tâche et du temps journalier disponible de chacun.

Des mécaniciens communément appelés à l'interne « urgentologues » sont quant à eux disponibles pour les travaux de type correctif non prévus, par exemple lorsqu'un opérateur se présente au garage au début de son quart de travail pour faire remplacer un essuie-glace. Dans le cas d'interventions de courte durée, la réparation peut ainsi être faite rapidement pour permettre à l'opérateur de retourner au travail avec son véhicule. Une prise en charge efficiente sous-entend cependant que les travaux en suspens soient bien gérés et que les délais de prise en charge soient acceptables. Le système de GMAO garde ainsi en mémoire les travaux non encore réalisés, ce qui en facilite la gestion. De plus, le système de GMAO attribue automatiquement une date butoir en fonction de la priorité d'intervention liée au problème diagnostiqué dans les bons de travail, ce qui est une bonne pratique.

Une extraction du système de GMAO a été réalisée concernant les bons de travail en suspens afin d'évaluer les délais de prise en charge en fonction des dates butoirs attribuées aux travaux.

Tableau 12 – Bons de travail en suspens et délais de prise en charge

Type d'intervention	Aucun retard		Nombre de bons de travail par période de retard							Total (#)	Total (%)	Total
	Nombre	Taux	< 30 jrs	1 à 2 mois	2 à 3 mois	3 à 6 mois	6 à 12 mois	1 à 2 ans	> 2 ans			
Correctif	408	30,6 %	495	139	87	136	50	12	8	927	69,4 %	1335
Préventif	349	45,4 %	212	76	19	73	36	4	-	420	54,6 %	769
Général	587	97,3 %	2	3	1	9	1	-	-	16	2,7 %	603
Projet	26	96,3 %	-	1	-	-	-	-	-	1	3,7 %	27
Total (#)	1370		709	219	107	218	87	16	8	1364		2734
Total (%)		50,1 %	52 %	16 %	8 %	16 %	6 %	1 %	1 %		49,9 %	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Sur les 2 734 bons de travail en suspens, près de 50 % d'entre eux sont en retard;
- Parmi les bons de travail en retard, 8 % présentent un retard de plus de 6 mois;
- Plus de 69 % des bons de travail de type correctif sont en retard par rapport à la date prévue des travaux et près de 55 % des bons de travail de type préventif sont en retard par rapport à la date butoir attribuée par le système de GMAO.

Les retards dans les travaux prévus ne sont pas sans conséquence pour les clients des ateliers. Des bris non réparés peuvent en effet affecter le rendement ou la disponibilité des véhicules, ce qui affecte la gestion efficiente de leurs activités.

Nous avons également observé des discordances par rapport au temps estimé pour une même tâche. Afin de corroborer nos observations, une extraction du système de GMAO a été réalisée sur des tâches récurrentes demandant le même niveau d'effort, soit l'installation de pneus d'hiver et d'été, afin d'analyser le temps estimé pour l'ordonnancement de tâches similaires dans les ateliers.

Tableau 13 – Temps estimé en 2021 pour l'installation de pneus d'hiver et d'été, par atelier

Catégorie de véhicule	Atelier	Type de pneu	Occurrence du temps estimé (heure)								
			Non défini	0,25	0,33	0,5	0,75	1	1,25	4	
Automobiles	Aylmer	Été	16	-	-	-	-	2	-	-	
		Hiver	1	-	-	4	-	5	-	-	
	BMA	Été	16	-	-	-	-	-	-	-	
		Hiver		-	-	4	-	5	-	-	
	Gatineau	Été	100	3	2	1	2	24	-	-	
		Hiver	13	-	-	59	-	61	-	-	
	Hull	Été	92	-	-	13	-	3	-	-	
		Hiver	28	-	-	42	-	44	-	-	
	Total			266	3	2	123	2	144	0	0
	Camions légers	Aylmer	Été	15	2	-	-	-	5	-	-
Hiver			11	-	-	10	-	10	-	-	
BMA		Été	18	1	-	1	-	4	-	-	
		Hiver	10	-	-	9	-	8	-	1	
Gatineau		Été	58	-	-	1	-	20	1	-	
		Hiver	19	-	-	41	-	44	-	-	
Hull		Été	72	3	-	1	-	8	-	-	
		Hiver	35	-	-	35	-	45	-	-	
Total			238	6	0	98	0	144	1	1	

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Pour des tâches relativement simples et similaires telles que les changements de pneus, le temps estimé pour l'ensemble des ateliers et pour les différents types de véhicules varie de 0,25 h à 4 h, la majorité des estimations étant de 0,5 h à 1 h.

Les divergences de temps planifié passant du simple au double (de 0,5 h à 1 h) pour la réalisation d'une tâche similaire sur un même type de véhicule ne donnent pas l'assurance de temps ordonnancé réaliste pour tous les ateliers de la Ville. Nos entrevues et nos observations en atelier ont permis de corroborer cette constatation. Nous avons également observé que le temps estimé et attaché aux bons de travail ne correspond pas au temps alloué aux mécaniciens pour exécuter le travail, et est parfois bien en deçà du temps réel requis.

Lors de nos visites dans les ateliers, nous avons relevé les enjeux liés à l'ordonnancement et à la prise en charge des travaux suivants :

- Plus d'un opérateur se présente au garage pour régler le même problème sur un véhicule. Il peut arriver qu'à chacune des occasions, un diagnostic soit posé, un bon de travail soit ouvert et les pièces requises soient commandées. Les bons de travail déjà ouverts ne sont pas vérifiés lors de la création d'un bon de travail, ce qui crée des doublons dans le système. Des pièces sont donc commandées en double et risquent d'être changées deux fois.
- Plus d'un bon de travail est parfois donné au mécanicien pour une même tâche (par exemple, il peut être indiqué « penture arrière cassée » sur un bon de travail et « penture gauche brisée » sur un autre) et chaque bon de travail indique un temps estimé pour le travail. Il arrive également qu'un bon de travail soit donné au mécanicien alors que le travail sur le véhicule a déjà été réalisé et que le mécanicien doit démonter plusieurs pièces pour avoir accès à une composante déjà remplacée, ce qui ne contribue pas à une gestion efficace des travaux.
- Des clients se présentent en atelier sans rendez-vous pour des travaux correctifs imprévus qui ne sont pas pris en charge immédiatement. À titre indicatif, nous avons observé lors de notre présence qu'un opérateur s'est présenté à l'atelier pour faire remplir le système de graissage automatique d'un véhicule. L'opérateur s'est fait dire que le travail serait ordonnancé ultérieurement. Cette façon de faire a comme conséquence de mettre une pression accrue sur l'ordonnancement des travaux par l'ajout d'une tâche additionnelle consistant à remettre en fonction un système de graissage automatique qui n'a pas été bien alimenté. De plus, le report de ce type de travail à une date ultérieure peut occasionner de l'usure sur les composants du véhicule, ce qui fera en sorte qu'une tâche qui aurait pris 15 minutes prendra plus de 2 heures pour les remettre en fonction.
- Un bon de travail est donné au mécanicien, mais les pièces reçues nécessaires aux travaux ne sont pas les bonnes ou ne sont pas en stock, ce qui retarde les travaux et prendra du temps additionnel en atelier puisque le véhicule devra revenir au garage, sans compter que le véhicule ne sera pas disponible pour le client.
- Un véhicule entre pour une inspection et revient au garage pour un changement d'huile la semaine suivante. Cette façon de faire augmente le temps d'exécution total et par conséquent met une pression accrue sur la main-d'œuvre des ateliers.
- Les mécaniciens ont une liste de tâches à faire pour la semaine et les travaux en attente sont indiqués dans le système de GMAO afin que le mécanicien ne se retrouve pas sans travail à exécuter lorsque sa liste de tâches hebdomadaire est complétée. L'existence de la liste de travaux en attente n'est cependant pas systématiquement consultée lorsque le mécanicien se retrouve sans travail. Nous avons ainsi constaté que plusieurs tâches répertoriées dans le système de GMAO étaient en attente depuis un certain temps et n'étaient pas encore ordonnancées.
- Il arrive que les travaux sur un véhicule soient ordonnancés et que le mécanicien qui procède à la réparation réalise que d'autres pièces se trouvent sur la tablette à côté de la pièce qu'il doit changer. La pratique veut que le véhicule revienne au garage pour que le mécanicien pose les autres pièces gardées sur les tablettes. Cette façon de faire a un impact direct sur la productivité des ateliers, sans compter que le client devra se priver de son véhicule lorsqu'il ira en atelier.
- Les inspections sur les véhicules ne sont pas nécessairement attribuées à un mécanicien en fonction de son champ d'expertise. Par exemple, l'entretien de la machinerie pourrait être attribué à un mécanicien spécialisé en véhicules légers ou lourds ou l'entretien d'un véhicule léger ou lourd pourrait être attribué à un mécanicien spécialisé en machinerie. Cette façon de faire engendre des pertes d'efficacité due au manque de connaissances sur certains types de véhicules.
- Il arrive fréquemment qu'un travail sur un véhicule ne puisse être finalisé le vendredi à la fin du quart de travail du mécanicien. Le lundi suivant, les mécaniciens doivent respecter les listes de véhicules déjà ordonnancés et comme le travail sur le véhicule commencé le vendredi n'est pas planifié cette journée-là, il peut rester immobilisé plusieurs jours dans le garage avant que les réparations ne soient terminées. Au contraire, les travaux à effectuer sur un véhicule qui ne sont pas terminés le lundi pourront être continués le mardi matin puisqu'ils font partie de la planification hebdomadaire du mécanicien. Cette façon de faire est contreproductive et ne prend pas en compte les besoins des clients.
- Lors des changements de saison, un véhicule assigné à un secteur se fait parfois déplacer vers un autre secteur de la Ville, selon la procédure établie. Lorsque le bon de travail est donné au mécanicien, il arrive qu'il ne puisse trouver le véhicule et ses pièces puisque le véhicule a été transféré dans un autre secteur. Des pertes de temps en découlent sans compter le risque que les entretiens requis ne soient pas faits.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-17 Mettre en place un processus d'assignation des heures estimées sur les bons de travail qui est réaliste et cohérent entre les ateliers.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Le Programme de maintenances préventives a été peaufiné et déployé dans les quatre ateliers permettant une assignation des heures estimées sur les bons de travail qui est réaliste et cohérente entre les ateliers. Nous allons également explorer la possibilité de déployer un système de planification avec des standards pour les réparations.

Échéancier : 30 juin 2023

AP2101-18 Mettre en place un mécanisme de vérification qui évite d'exécuter des travaux sur des véhicules qui ont déjà été faits et d'amorcer des travaux sans que les pièces requises soient disponibles.

Le Guide TI a été programmé pour éviter d'exécuter des travaux sur des véhicules qui ont déjà été faits ou d'amorcer des travaux sans que les pièces requises soient disponibles. Un processus de gestion des bons de travail sera mis en place et un rapport d'état des pièces sera introduit. Finalement, une procédure sera rédigée et communiquée aux employés pour l'utilisation de l'historique des bons de travail.

Échéancier : 31 décembre 2022

AP2101-19 Revoir la prise en charge des travaux correctifs et de l'ordonnancement planifié des travaux afin de maximiser le retour de véhicules réparés sur la route et en mesurer l'efficacité.

Nous allons revoir notre procédure d'ordonnancement afin d'optimiser la réalisation de tous les travaux prioritaires requis sur un véhicule lors de sa visite à l'atelier afin de maximiser le retour de véhicules réparés sur la route et en mesurer l'efficacité.

Échéancier : 31 décembre 2022

AP2101-20 Tout en tenant compte des besoins des clients, maximiser le temps travaillé sur les véhicules et minimiser le temps de déplacement des mécaniciens et des clients.

Nous allons revoir notre procédure d'ordonnancement afin d'optimiser la réalisation de tous les travaux prioritaires requis sur un véhicule lors de sa visite à l'atelier afin de maximiser le retour de véhicules réparés sur la route et en mesurer l'efficacité.

Échéancier : 31 décembre 2022

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-21 Mettre en place un mécanisme pour diminuer les délais concernant la prise en charge des travaux en retard ou en suspens en considérant l'assignation de tâches aux mécaniciens qui n'ont plus de travaux à exécuter.

En utilisant le Plan 3 du Guide TI, nous allons introduire une procédure de gestion des priorités et des bons de travail pour maximiser la méthodologie de planification et d'ordonnancement en place. Ainsi, nous serons en mesure de diminuer les délais concernant la prise en charge des travaux en retard ou en suspens en considérant l'assignation des tâches aux mécaniciens qui n'ont plus de travaux à exécuter.

Échéancier : 30 juin 2023

AP2101-22 Mettre en place un processus de validation pour s'assurer que les travaux sont assignés selon les compétences des mécaniciens.

Nous allons créer un tableau des compétences pour nous assurer que les travaux sont assignés selon les compétences des mécaniciens. Il sera instauré dans le Guide TI pour s'assurer que les travaux sont assignés selon les compétences des mécaniciens.

Échéancier : 30 janvier 2024

AP2101-23 Mettre en place un mécanisme de vérification pour s'assurer du respect de l'entièreté des requis dans la procédure lors du changement de secteur d'un véhicule.

À court terme, nous allons diffuser un Flash-Info portant sur le respect de l'entièreté des requis dans la procédure lors du changement de secteur d'un véhicule. Il sera communiqué à chaque trimestre. Par ailleurs, un audit sera effectué biannuellement. Pour ce qui est des changements de secteur à moyen terme d'un véhicule, nous serons en mesure de confirmer l'atelier de résidence du véhicule grâce au projet sur la disponibilité des véhicules, et ce, pour les véhicules équipés d'un GPS.

Échéancier : 31 décembre 2023

Entreposage et longévité des véhicules et équipements

Les véhicules et leurs composantes doivent être entreposés adéquatement de façon à maximiser leur longévité. Une revue non exhaustive des ateliers et de leurs environs a permis de relever certaines pratiques qui ne favorisent pas le maintien des actifs.

Les bonnes pratiques veulent qu'au cours de la saison hivernale les camions épandeurs soient lavés à l'eau chaude pour enlever le calcium avant d'être stationnés à la fin de leur quart de travail dans les remises intérieures. Nous avons observé que certains véhicules sont bien nettoyés tandis que d'autres sont stationnés à l'intérieur sans l'avoir été (photos 1 et 2). Les sels de voirie et abrasifs sont corrosifs et deviennent plus actifs à la chaleur et en présence d'humidité, ce qui peut augmenter le risque de corrosion sur les véhicules.



Photo 1 : Camion épandeur stationné à l'intérieur et couvert de calcium



Photo 2 : Autre camion épandeur stationné à l'intérieur et couvert de calcium

À la fin de leur saison d'activité, les bonnes pratiques veulent que les équipements soient remis adéquatement. Dans le cas des tondeuses (photos 3 et 4), le dessous doit être nettoyé pour préserver la carrosserie, car les résidus de pelouse retiennent l'humidité, ce qui ne favorise pas la préservation des équipements.



Photo 3 : Tondeuse sur remorque qui a été remise tout l'hiver à l'extérieur sans que la section lame de coupe ait été nettoyée



Photo 4 : Le gazon sur le sol montre que la tondeuse a été remise sans être nettoyée

Lors de notre tournée des ateliers, nous avons constaté que des équipements sont laissés à l'extérieur sans aucune protection (photos 5 et 6). L'exposition constante aux intempéries ne favorise pas leur vieillissement en bon état. Certaines pièces d'équipement, lorsque démontées, exposent les composantes internes aux intempéries, ce qui n'est pas souhaitable.



Photo 5 : Équipements remis à l'extérieur et exposés aux intempéries



Photo 6 : Équipement remis à l'extérieur dont les composantes internes sont exposées aux intempéries

Les véhicules utilisant de l'huile hydraulique doivent être remis adéquatement pour empêcher toute contamination. Une tournée des véhicules remis à l'extérieur a permis de constater que les boyaux hydrauliques de certains véhicules sont adéquatement remis, des bouchons étant mis aux embouts des boyaux pour éviter toute contamination du système hydraulique (photo 7). D'autres équipements ne font cependant pas l'objet de la protection attendue (photo 8).



Photo 7 : Véhicule remis à l'extérieur et dont les extrémités des boyaux ont été scellées



Photo 8 : Véhicule remis à l'extérieur et dont les extrémités des boyaux n'ont pas été scellées

Les bonnes pratiques suggèrent également que les pneus soient gardés à l'abri des intempéries. Nous avons observé que certains pneus sont entreposés à l'extérieur, ce qui n'est pas souhaitable et ne favorise pas leur longévité (photos 9 et 10).



Photo 9 : Pneus gardés à l'extérieur qui ne sont pas protégés des intempéries (atelier de Hull)



Photo 10 : Pneus gardés à l'extérieur qui ne sont pas protégés des intempéries (atelier de Gatineau)

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-24

Mettre en place un mécanisme de validation permettant de s'assurer que les véhicules sont lavés avant d'être stationnés à l'intérieur.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Une procédure sur la nécessité de laver les véhicules avant d'être stationnés à l'intérieur sera rédigée et adoptée par le comité de gestion. Elle sera par la suite diffusée via un Flash-info et communiquée chaque trimestre.

Échéancier : 30 septembre 2023

AP2101-25

Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer du remisage saisonnier adéquat des véhicules, des composantes et des équipements.

Nous allons créer un lien électronique dans le Guide TI afin d'identifier les composantes des différents véhicules et de nous assurer du remisage saisonnier adéquat des véhicules, des composantes et des équipements. Un projet sera mis en place pour déterminer la méthode d'entreposage à privilégier et les coûts associés.

Échéancier : 30 juin 2024

Plans d'entretien

D'une manière générale, la maintenance préventive, par des inspections systématiques, vise à identifier les problèmes potentiels et prévenir les pannes avant qu'elles ne se produisent. Les bonnes pratiques veulent que des plans d'entretien soient définis pour les différents types de véhicules et d'équipements et que ces plans s'appuient sur les recommandations des fabricants. Les plans d'entretien visent essentiellement à maintenir les véhicules et les équipements en bon état de marche et à minimiser les périodes d'arrêt imprévues associées aux défaillances. En pratique, un programme d'entretien préventif peut comprendre des éléments tels que le nettoyage, la lubrification, les vidanges d'huile, les ajustements, l'inspection et les réparations qui en découlent.

La réalisation de tout plan d'entretien repose avant tout sur l'établissement d'un programme. Les plans d'entretien définis dans le système de GMAO ont été passés en revue pour identifier ceux qui concernaient un changement d'huile afin de confirmer que des changements d'huile à moteur étaient programmés pour tous les camions de la GFE.

Tableau 14 – Programmation des changements d'huile par type de véhicule

Catégorie de véhicules	Nombre de véhicules actifs	Nombre de programmes d'entretien avec changements d'huile	Taux de véhicules ayant des changements d'huile programmés
Camion utilitaire compact	112	103	92 %
Camion 1/4 de tonne	18	18	100 %
Camion 1/2 tonne	31	29	94 %
Camion 3/4 de tonne	27	23	85 %
Fourgon 1/4 de tonne	36	31	86 %
Fourgon 1/2 tonne	6	4	67 %
Fourgon 3/4 de tonne	50	43	86 %
Fourgon 4 500 à 6 999 kg	19	-	0 %
Fourgon 7 000 à 9 999 kg	3	-	0 %
Camion 1 tonne	35	4	11 %
Camion 7 500 à 9 999 kg	17	4	24 %
Camion 10 000 à 20 499 kg	19	9	47 %
Camion 10 000 à 20 499 kg (Autopompe)	12	12	100 %
Camion 10 000 à 20 499 kg (Échelle)	1	1	100 %
Camion 10 000 à 20 499 kg (Citerne)	1	1	100 %
Camion 20 500 à 31 000 kg	51	7	14 %
Camion 20 500 à 31 000 kg (Échelle)	6	6	100 %
Camion 20 500 à 31 000 kg (Citerne)	6	6	100 %
Total	450	301	67 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Des changements d'huile sont programmés pour tous les véhicules appartenant à six catégories sur dix-huit;
- Sur les 450 véhicules actifs analysés, seulement 67 % ont des changements d'huile à moteur programmés.

L'absence de calendrier de changements d'huile à moteur pour certains véhicules est contraire aux bonnes pratiques. En effet, des changements d'huile qui ne sont pas faits ou des changements d'huile dont les intervalles de vidanges dépassent les recommandations des manufacturiers entraîneront l'usure prématurée des véhicules et entraîneront des conséquences négatives sur les coûts d'entretien.

Comme la machinerie (chargeur sur roue, niveleuse, rétrocaveuse et pelle sur roue) est très sollicitée lors de son utilisation, que les réparations peuvent être relativement coûteuses et que ce type d'équipement coûte cher à l'achat, une analyse subséquente a été réalisée, grâce à une extraction de données du système de GMAO, afin de confirmer que des changements d'huile sont programmés pour les huiles à moteur, à transmission, à différentiel et hydraulique.

Tableau 15 – Changements d’huile programmés sur la machinerie

Catégorie de véhicules	Nombre de véhicules	Changements d’huile programmés par type d’huile*			
		Huile à moteur	Huile à différentiel	Huile à transmission	Huile hydraulique
Chargeur sur roues	9	1	1	1	1
Niveleuse	4	-	-	-	-
Rétrocaveuse	8	2	2	2	2
Pelle sur roues	3	-	-	-	-
Total	24	3	3	3	3
Taux		12,5 %	12,5 %	12,5 %	12,5 %

* Pour certains types d’équipement, certaines composantes utilisent la même huile. Par exemple, un chargeur sur roue pourrait utiliser la même huile pour les composantes hydrauliques et la transmission, ce qui ne représenterait qu’un seul changement d’huile.

Les résultats de l’analyse démontrent que :

- Seulement 12,5 % des changements d’huile à moteur, à différentiel, à transmission et hydraulique sont programmés pour la machinerie;
- Des chargeurs sur roues mis en service en 2009 (un chargeur) et en 2012 (quatre chargeurs) de même que les niveleuses et les pelles sur roues n’ont aucun changement d’huile programmé.

Aucun indicateur de suivi ne permet de s’assurer que les changements d’huile recommandés ont été réalisés aux fréquences recommandées. Cependant, rien n’indique qu’ils n’ont pas été faits non plus de façon ad hoc à l’initiative d’un mécanicien. Cette façon de faire est cependant contraire aux bonnes pratiques et a un impact direct sur l’usure des composantes, la fréquence des pannes et les coûts d’entretien, et par conséquent sur la qualité du service aux citoyens.

Les bonnes pratiques veulent également que le paramétrage des intervalles de vidanges d’huile tienne compte de l’utilisation des véhicules selon les recommandations des manufacturiers. Une analyse a été réalisée à partir de données extraites du système de GMAO sur le paramétrage des déclencheurs pour les changements d’huile des véhicules de police immatriculés « urgence ». L’objectif de cette analyse était de confirmer que les déclencheurs sont programmés uniformément pour les véhicules sélectionnés et tiennent compte de leur utilisation. Pour y parvenir, il est d’usage dans l’industrie de déterminer plusieurs types de déclencheurs pour un même entretien. Ainsi, à la Ville de Gatineau, un changement d’huile pourrait être planifié sur un véhicule d’urgence lorsque 10 000 km auront été parcourus ou lorsque 183 jours se sont écoulés depuis le dernier changement d’huile, selon le premier terme atteint.

Tableau 16 – Plans d’entretien programmés pour les changements d’huile sur les véhicules d’urgence

Type de véhicule urgence	Statut du plan d’entretien	Plan entretien au kilométrage		Plan entretien en jours		
		Nombre	Limite de 10 000 km	Nombre	Limite de 183 jours	Limite de 365 jours
Automobile	Actif	70	70	69	68	1
	Inactif	-	-	1	1	-
Camion léger	Actif	47	47	50	50	
	Inactif	3	2	-	-	-
Fourgon	Actif	13	13	13	4	9
	Inactif	-	-	-	-	-
Total	Actif	130	130	132	122	10
	Inactif	3	2	1	1	0

Les résultats de l’analyse démontrent que :

- 130 des 133 véhicules d’urgence ont un changement d’huile programmé à 10 000 km; ce déclencheur n’est pas programmé pour un camion léger et le plan d’entretien, bien que programmé, est inactif pour deux véhicules;
- Tous les véhicules d’urgence du Service de police ont un changement d’huile qui est programmé selon une limite de jours, dont un qui est inactif; 123 avec une limite de 183 jours (122 actifs et 1 inactif) et 10 avec une limite de 365 jours.

La programmation des plans d’entretien démontre une uniformité élevée quant aux déclencheurs paramétrés pour les véhicules d’urgence. Nous avons également constaté que des valeurs d’avertissement sont programmées pour respecter les limites des déclencheurs établis; ces valeurs visent à prévoir l’entretien lorsqu’un seuil préétabli est atteint, par exemple 9 000 km pour une limite de 10 000 km. Cette façon de faire permet de maximiser le respect des intervalles de vidange en offrant une certaine latitude d’intervention, ce qui est une bonne pratique. Néanmoins, le complément d’analyse pour la limite de 10 000 km a permis de dénombrer 21 valeurs d’avertissement différentes (variant de 5 000 km à 9 500 km). La disparité observée pour les valeurs d’avertissement ne donne pas l’assurance d’une planification optimale pour l’ensemble des véhicules.

L’utilisation des véhicules de police comprend de façon inévitable la marche au ralenti. Ainsi, le moteur du véhicule tourne à l’état stationnaire sans déplacement du véhicule. L’utilisation du moteur contribue à la dégradation de l’huile et les bonnes pratiques recommandent que l’ensemble des heures moteur soit pris en compte. La programmation des changements d’huile sur les véhicules d’urgence à la Ville de Gatineau ne tient pas compte des heures moteur ou des périodes de marche au ralenti, ce qui expose les véhicules à des intervalles de vidange qui dépasseront les recommandations des manufacturiers et par conséquent, à l’usure prématurée des moteurs.

Lors de notre présence sur les lieux, nous avons été à même de constater des dommages majeurs aux moteurs de deux véhicules du Service de police au début de l’année 2022. Une expertise sur la cause a été réalisée par le concessionnaire Ford et a montré, sur la facture, « des particules de filtre à l’huile désintégrées dans les passages d’huile interne du moteur ». À la suite de ce constat, un montant de 29 075 \$ non couvert par la garantie a été payé par la GFE. La GFE a conséquemment été proactive et a remplacé tous les filtres à l’huile des véhicules de police par des filtres d’origine et les filtres gardés en stock dans les magasins par des filtres d’origine. Lors de cet exercice, la GFE, en collaboration avec la Division de l’approvisionnement qui est responsable de la gestion des magasins et du surplus d’actifs, a constaté que certains filtres à l’huile utilisés sur les véhicules du Service de police n’étaient pas ceux qui étaient recommandés; les filtres utilisés sur les automobiles victimes des dommages étaient cependant ceux qui étaient conseillés par le manufacturier.

Le manufacturier Ford recommande de changer l'huile à des intervalles plus rapprochés lorsque les moteurs des véhicules tournent souvent au ralenti. Selon les données émanant de Ford, une heure moteur équivaut à 40 km parcourus. Une analyse complémentaire a été réalisée sur les intervalles de vidange d'huile des véhicules en cause. L'objectif de cette analyse était de confirmer que les intervalles de changement d'huile programmés dans le système de GMAO respectent ou non les intervalles prescrits par le manufacturier et tiennent compte de l'utilisation en fonction des informations apparaissant sur les factures de réparation.

Tableau 17 – Intervalles de vidange théoriques et réels sur véhicules de police ayant subi des dommages majeurs

Véhicule	Facture de réparation		Estimé des heures moteur lors du dernier changement d'huile	Kilométrage équivalent avec heures-moteur	Nombre de changements d'huile à vie	Kilométrage lors de la dernière vidange d'huile	Intervalle moyen réel entre les vidanges (km)	Intervalle basé sur le kilométrage équivalent (km)
	Date	Heures moteur	A	$B = A \times 40 \text{ km/h}$	C	D	D/C	B/C
200P045	27/01/2022	5 028	4 619	184 760 km	4	47 125 km	11 781	46 190 km
200P048	14/02/2022	5 795	5 671	226 840 km	6	67 302 km	11 217	37 807 km

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Les intervalles moyens des changements d'huile réalisés sont de 11 781 km et 11 217 km;
- Selon le manufacturier Ford, et en tenant compte du temps de ralenti du moteur et du kilométrage associé au temps de ralenti, les vidanges d'huile moteur ont été réalisées en moyenne à tous les 46 190 km et 37 807 km.

Pour une utilisation avec des temps de ralenti du moteur prolongés, le manufacturier Ford recommande des intervalles de vidange d'huile entre 4 800 km et 8 000 km⁶. Nous pouvons constater que l'utilisation actuelle des véhicules (heures moteur) n'est pas prise en compte pour déclencher les changements d'huile et que les écarts observés entre les intervalles basés sur le kilométrage équivalent (dernière colonne du tableau) et celui préconisé par le manufacturier sont significatifs. À cet égard, les bonnes pratiques suggèrent de faire des analyses d'huile afin de déterminer un intervalle qui rencontre les recommandations du manufacturier en fonction des huiles utilisées. À la GFE, aucune analyse de ce type n'est faite. La programmation actuelle des intervalles de changement d'huile ne donne pas l'assurance du respect à la fois des recommandations des manufacturiers et de l'utilisation des véhicules en fonction des produits utilisés.

Les bonnes pratiques suggèrent également de faire des analyses de bris afin de changer de façon préventive les composantes. Aucune analyse de ce type n'est faite à la Ville de Gatineau. L'absence de ce type d'analyse ne favorise pas le remplacement préventif de composantes, ce qui pourrait se traduire par des interventions correctives qui devront être réalisées à un coût supérieur.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-26	Planifier les entretiens préventifs et les changements d'huile en fonction des recommandations des manufacturiers en tenant compte de l'utilisation des véhicules.	Nous évaluerons la possibilité de mettre en place un système qui capte les heures d'utilisation des véhicules afin de développer un plan de maintenance en tenant compte de cette information. Échéancier : 30 juin 2025
AP2101-27	Mettre en place un mécanisme de vérification permettant de s'assurer que les plans d'entretien sont uniformément attribués pour les véhicules similaires et que leurs déclencheurs sont harmonisés. Mettre en place des indicateurs de suivi pour s'assurer de leur respect.	Nous allons analyser la façon de faire pour uniformiser les plans d'entretien. Par ailleurs, nous allons implanter un indicateur afin de connaître les actifs auxquels les maintenances sont associées. Échéancier : 31 décembre 2023
AP2101-28	Valider les fréquences de changement d'huile en s'appuyant sur des analyses en fonction des produits utilisés.	Afin de valider les fréquences de changement d'huile, nous allons introduire un programme d'analyse des lubrifiants pour optimiser les interventions tout en respectant les recommandations des manufacturiers et en tenant compte de l'utilisation des véhicules. Échéancier : 30 juin 2024

Réalisation des entretiens préventifs

Les bonnes pratiques veulent que les différents programmes de maintenance préventive reflètent les recommandations des manufacturiers et qu'ils s'appuient sur des entretiens adaptés aux véhicules avec des tâches et des standards d'inspection définis.

Les entretiens préventifs actuellement programmés au système de GMAO ne reflètent pas en général les recommandations des manufacturiers. La division Services techniques est consciente de cet enjeu et priorise depuis le printemps 2022 le développement de programmes d'entretien préventifs axés sur ces recommandations.

Lors de la réalisation d'un entretien sur un véhicule léger ou un véhicule-outil, une feuille d'inspection est remise au mécanicien. Ces feuilles sont génériques et ne sont pas adaptées au type de véhicule et aux recommandations des manufacturiers. Aucune feuille d'inspection n'est utilisée pour la machinerie (rétrocaveuse, chargeur sur roue ou niveleuse). L'absence de feuilles d'inspection personnalisées avec des points d'inspection définis ne donne pas l'assurance que les inspections réalisées par les mécaniciens sont homogènes et complètes.

Outre les inspections réglementées, aucun standard d'inspection n'est en vigueur à la Ville. Par conséquent, les véhicules et la machinerie ne sont pas inspectés à l'aide de feuilles de vérification qui leur sont propres. Les mécaniciens des différents secteurs de la Ville font donc des inspections en fonction de leur expérience, sans avoir accès à des listes de vérification établies. Cette observation est aussi applicable aux inspections saisonnières qui sont réalisées sur des véhicules et équipements à la fin de leur saison d'opération (par exemple, les balais de rue). Comme il n'y a pas de standards d'inspection, il n'a pas d'uniformité dans la façon de procéder ni de tolérance d'usure établie pour les pièces.

Par ailleurs, aucune formation n'est donnée sur la façon de procéder ou sur les tolérances d'usure acceptables. Conséquemment, une inspection faite sur le même véhicule par deux mécaniciens différents ne produira pas systématiquement les mêmes résultats et les interventions à faire pourront différer.

Préalablement à un entretien préventif, les bonnes pratiques suggèrent que le véhicule soit lavé afin d'en faciliter l'inspection. Nous avons constaté que les véhicules ne sont pas systématiquement nettoyés par les opérateurs dans tous les ateliers. En hiver, le mécanicien doit donc procéder lui-même au lavage du véhicule avant de commencer son inspection, ce qui retarde d'autant le début des travaux.

Nous avons également constaté que le temps relié au lavage du véhicule n'est pas géré de la même façon par tous les ateliers. Certains indiquent distinctement dans le système de GMAO la durée du lavage du véhicule tandis que d'autres jumellent cette durée à l'inspection. Cette façon de faire ne favorise pas les analyses des durées d'inspection.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-29 Développer des feuilles d'inspection adaptées aux véhicules et équipements pour tous les ateliers qui suivent une séquence logique. Les feuilles d'inspection doivent pouvoir être utilisées pour toutes les inspections réalisées sur les véhicules et équipements et comprendre des heures associées aux tâches qui sont comparables.

AP2101-30 S'assurer d'avoir des standards d'inspection connus et respectés, qui s'appuient sur des tolérances d'usure déterminées et documentées.

AP2101-31 S'assurer que les véhicules sont préalablement lavés et asséchés par les opérateurs au besoin avant que les mécaniciens procèdent à l'inspection.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Nous sommes engagés dans le développement des feuilles d'inspection adaptées aux véhicules et équipements qui suivent une séquence logique. Les feuilles d'inspection seront utilisées pour toutes les inspections réalisées sur les véhicules et équipements et comprendront des heures associées aux tâches qui sont comparables.

Échéancier : 31 décembre 2023

Nous sommes engagés dans le développement des feuilles d'inspection adaptées aux véhicules et équipements qui suivent une séquence logique. Les feuilles d'inspection seront utilisées pour toutes les inspections réalisées sur les véhicules et équipements.

Échéancier : 31 décembre 2023

Une procédure sur la nécessité de laver les véhicules avant d'être stationnés à l'intérieur sera rédigée et adoptée par le comité de gestion. Elle sera par la suite diffusée via un Flash-info et communiquée chaque trimestre. Une mention de rappel sera ajoutée dans le courriel d'ordonnancement et lors de la rencontre de planification hebdomadaire.

Échéancier : 30 septembre 2023

Programme d'entretien préventif réglementé

La Ville et ses ateliers sont reconnus par la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) comme mandataire autorisé pour réaliser les entretiens réglementés du parc de véhicules. Les véhicules assujettis à des fréquences d'entretien régies par la réglementation sont essentiellement les véhicules d'urgence et les véhicules lourds ayant un PNBV de plus de 4 500 kg⁷. Selon la SAAQ : « Dans le but d'effectuer un suivi mécanique des véhicules qu'il possède, le propriétaire doit mettre en place un mécanisme planifié d'inspections mécaniques et apporter les correctifs permettant d'éviter des défauts éventuelles. L'entretien obligatoire regroupe toutes les interventions planifiées qui ont pour but de maintenir le véhicule lourd en bon état de fonctionnement. »⁸

Dans un premier temps, nous avons vérifié que les véhicules sujets au programme d'entretien préventif (PEP) possédaient une vignette de conformité valide, comme prescrit par la réglementation de la SAAQ, et que ces vignettes sont remplacées annuellement. Au moment de notre audit, une validation de la conformité des vignettes PEP a été effectuée pour l'ensemble des véhicules de la Ville soumis à ce programme. Les données servant à notre analyse ont été extraites du système de GMAO.

Tableau 18 – Véhicules sujets au PEP et statut des vignettes de conformité

Division	Statut des vignettes	
	Aucune	Expirée
Aqueducs, égouts et drainage de surface	1	-
Courtoisie	-	1
Entretien des édifices	1	-
Parcs, espaces verts et arénas	2	-
Service de police	-	1
Service de sécurité incendie	2	-
Voirie	5	2
Total	11	4

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Onze véhicules soumis au PEP n'ont aucune vignette de conformité et quatre véhicules possèdent une vignette de conformité dont la date de validité est expirée.

Les vignettes expirées ou les véhicules en circulation sans vignette exposent la Ville par rapport au respect de la réglementation de la SAAQ.

Les véhicules de la GFE qui font partie du PEP doivent être inspectés selon les fréquences prescrites par la réglementation. Par contre, les véhicules non soumis à la réglementation n'ont pas à se conformer à ces exigences. Une analyse a été réalisée à partir de données extraites du système de GMAO pour confirmer que des véhicules n'ont pas fait l'objet d'inspections lorsque ce n'était pas requis en fonction de la liste de vignettes requises.

⁷ Le PNBV est constitué de la masse nette du véhicule additionnée de la capacité maximale de charge du véhicule.

⁸ Obligations des utilisateurs de véhicules lourds, ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, 2016, 140 pages.

Tableau 19 – Inspections PEP réalisées et non requises en 2020 et 2021

Type de véhicule	Nombre d'inspections réalisées	
	2020	2021
Automobiles	17	7
Autres équipements	1	-
Camions légers	55	41
Équipements spécialisés	11	13
Fourgons légers	52	17
Remorques légères	36	97
Remorques lourdes	5	5
Tracteurs	21	9
Véhicules – Outils	22	6
Véhicules spécialisés	7	10
Total	227	205

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Plus de 200 véhicules en 2020 et en 2021 ont été inspectés, bien que les inspections n'aient pas été requises selon la réglementation;
- Des véhicules-outils non soumis à la réglementation tels que des chariots élévateurs, des chargeurs sur roue, des rétrocaveuses et des niveleuses ont fait l'objet d'inspections réglementées.

Les inspections réglementées réalisées sur des véhicules et équipements non soumis à la réglementation mettent une pression additionnelle sur les ateliers et ses clients puisqu'ils ne sont alors pas disponibles pour les activités.

Une analyse additionnelle a été réalisée sur le respect des fréquences d'inspection réglementées en 2020 et 2021 pour les véhicules autres que les véhicules d'urgence à partir des données extraites du système de GMAO. L'objectif de cette analyse était de confirmer que la Ville de Gatineau respecte les fréquences prescrites pour les PEP de ses véhicules lourds.

Le nombre d'inspections réglementées change si le kilométrage annuel parcouru dépasse 20 000 km sur un véhicule; la fréquence passe alors de 6 mois à 3 mois, soit de 2 à 4 fois par année. Pour les fins de notre analyse, nous avons séparé les véhicules parcourant 20 000 km ou moins de ceux parcourant plus de 20 000 km annuellement. À titre indicatif, pour les véhicules parcourant 20 000 km ou moins par année, une inspection réglementée doit être faite tous les 6 mois; cette inspection est en retard si elle est réalisée après ce délai. Pour les fins de l'analyse, seuls les véhicules ayant la mention « PEP » ou « SAAQ » sur le bon de travail ont été considérés.

Tableau 20 – Respect de la fréquence d’inspection prescrite pour les véhicules autres que les véhicules d’urgence en 2020 et en 2021

Critère d'évaluation	Fréquence en fonction du kilométrage annuel parcouru		2020		2021	
	≤ 20 000 km	> 20 000 km	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Fait en avance	≤ 5 mois	≤ 2 mois	141	59 %	289	64 %
Fait à temps	6 mois	3 mois	21	9 %	120	27 %
Fait en retard	≥ 7 mois	≥ 4 mois	76	32 %	43	9 %
Total des inspections PEP analysées			238		452	

Les résultats de l’analyse démontrent que :

- En 2020, 68 % des inspections ont été faites à l’avance ou en temps voulu et 32 % en retard. En 2021, la proportion des inspections faites en retard est passée à 9 %, ce qui représente une nette amélioration;
- Le nombre d’inspections réglementées réalisées a presque doublé en 2021, comparativement à 2020. Les motivations expliquant cet écart significatif relèvent principalement de correctifs effectués dans le système de GMAO; il n’a cependant pas été possible de vérifier si certaines des inspections réalisées étaient réellement des inspections PEP.

Notre intention était de réaliser une analyse similaire pour les véhicules d’urgence. Comme les déclencheurs reliés à ce type de véhicule sont des fréquences calendaires (6 mois) et de kilométrage (10 000 km), la connaissance des deux paramètres est nécessaire pour confirmer avec certitude le respect des fréquences. En raison d’un manque de données sur le kilométrage des véhicules, nous ne pouvons conclure avec assurance sur les résultats. Pour les véhicules dont les kilométrages sont connus, nous avons néanmoins été en mesure de constater que plus de 45 % des inspections sur les véhicules du Service de police et du Service de sécurité incendie sont en retard en 2020 et 23 % en 2021. La diminution des retards est notamment liée à une augmentation du nombre d’inspections effectuées. Bien que les retards soient en baisse, il demeure moins que tout retard va à l’encontre de la réglementation.

Lors d’une inspection réglementée PEP, le mécanicien doit utiliser une fiche d’inspection qui est aussi soumise à la réglementation. Dans un premier temps, nous avons comparé les fiches d’inspection réglementées avec celles qui sont utilisées par la GFE afin de vérifier que toutes les informations requises apparaissaient sur les fiches de la Ville.

Les résultats de l’analyse ont démontré que :

- La Ville de Gatineau utilise trois différents formulaires pour ses véhicules devant faire l’objet d’inspections réglementées (véhicule lourd, léger d’urgence et remorque lourde);
- Les formulaires pour les véhicules lourds et les véhicules légers d’urgence utilisés par la Ville de Gatineau sont en tout point conformes aux formulaires d’inspection SAAQ;
- Le formulaire utilisé par la Ville de Gatineau pour les remorques lourdes ne comprend pas tous les éléments du formulaire SAAQ;
- Une des sections du formulaire utilisé pour les remorques lourdes n’est pas bien identifiée. La section 2 b du formulaire utilisé par la Ville fait référence aux éléments du « cadre et châssis » alors que les éléments de cette section sont reliés à la suspension;
- Bien qu’il s’agisse d’un document légal, le formulaire utilisé pour les remorques lourdes fait référence à une motocyclette.

Bien que l'exactitude des informations sur les formulaires pour les véhicules lourds et légers réponde entièrement à ce qui est prescrit par la réglementation, le fait que des éléments à inspecter soient absents du formulaire des remorques lourdes ne donne pas l'assurance que les inspections sont toutes effectuées conformément à la réglementation.

À la suite de ce constat, une analyse additionnelle a été réalisée sur un échantillon de fiches d'inspection PEP afin de constater que les fiches d'inspection sont adéquatement remplies, conformément à ce qui est prescrit par la réglementation.

Tableau 21 – Éléments réglementés devant être présents sur les fiches d'inspection

Catégorie	Conforme	Non conforme	s.o.	Nombre	Taux conforme	Taux non conforme
Identification du véhicule	138	-	-		100 %	0 %
Kilométrage du véhicule inscrit	120	18	-		87 %	13 %
Date de l'inspection inscrite	138	-	-		100 %	0 %
Mesure de freins prise	1369	26	-		98 %	2 %
Différence entre les éléments cochés sur une fiche d'inspection et ceux de la fiche précédente	7	109	22	1472	6 %	94 %
Signature du mécanicien	132	6			96 %	4 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Parmi les 138 fiches passées en revue, l'identification du véhicule, la date d'inspection, la mesure des freins ainsi que la signature du mécanicien ont toutes une conformité variant entre 96 % et 100 %;
- La différence entre les éléments cochés sur une fiche et ceux de la fiche précédente pour un même véhicule n'est que de 6 %; c'est donc dire qu'un élément est coché sur la fiche lors de la première inspection et n'est pas coché sur la fiche lors de la seconde inspection puisque le mécanicien ayant effectué la deuxième inspection considère que cet élément n'est pas applicable. Cette anomalie a été relevée plus de 1472 fois sur les 138 fiches inspectées, pour une moyenne de 10,7 fois par fiche.

Les pourcentages de conformité élevés pour une majorité des éléments démontrent une rigueur quant au remplissage des informations requises. Néanmoins, comme la fiche est réglementée, les pourcentages attendus sont de 100 %, puisque des pourcentages moindres ne respectent pas la réglementation.

L'utilisation de formulaires généraux inadaptés aux véhicules contribue au faible pourcentage obtenu concernant la conformité des éléments cochés sur les fiches de deux inspections sur un même véhicule. Le mécanicien doit se demander pour chaque élément si celui-ci est applicable ou non au véhicule; ce questionnement demande du temps et est sans valeur ajoutée. Le manque de rigueur quant à l'exactitude des éléments cochés conformes alors qu'ils sont absents sur un véhicule peut semer un doute sur la qualité de l'inspection, ce qui n'est pas souhaitable, notamment si le formulaire d'inspection est déposé en preuve devant la cour.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-32 Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer que tous les véhicules soumis au programme d'entretien préventif (PEP) ont des vignettes valides en tout temps.

Un mécanisme permettant de s'assurer que tous les véhicules soumis au Programme d'entretien préventif (PEP) ont des vignettes valides en tout temps est déjà en place. L'information sera bonifiée dans les bons de travail des actifs des nouveaux véhicules. Par ailleurs, nous planifions la création d'une liste automatisée.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2101-33 Revoir la programmation dans le système de GMAO pour s'assurer que seuls les véhicules soumis au programme d'entretien préventif (PEP) sont inspectés selon la réglementation.

La programmation dans le système GMAO a été revue pour s'assurer que seuls les véhicules soumis au Programme d'entretien préventif sont inspectés selon la réglementation.

Échéancier : Terminé

AP2101-34 Mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer de respecter les fréquences d'inspection réglementées en tenant compte de l'ensemble des critères requis (jours et kilomètres).

Un indicateur de performance a été créé comme suivi et un contrôle hebdomadaire a été instauré afin de nous assurer de respecter les fréquences d'inspection réglementées, et ce en tenant compte de l'ensemble des critères requis (jours et kilomètres).

Échéancier : Terminé

AP2101-35 Adapter les formulaires du programme d'entretien préventif (PEP) aux différents types de véhicules et s'assurer que les informations requises dans les formulaires PEP sont conformes à la réglementation.

Nous allons adapter les formulaires du Programme d'entretien préventif (PEP) aux différents types de véhicules et nous assurer que les informations requises dans les formulaires PEP sont conformes à la réglementation. Les formulaires des véhicules lourds sont remplis (33 %); il nous reste ceux des véhicules légers, des remorques lourdes et des véhicules lourds du Service de sécurité incendie.

Échéancier : 31 mars 2023

Entretiens correctifs et défauts réglementés

Les défauts mécaniques réglementés sur les véhicules sont catégorisés comme majeure ou mineure au sens de la Loi⁹. Le propriétaire d'un véhicule doit ainsi corriger toute défaut qui lui est signalée selon le temps imparti par la réglementation. Dans le cas d'un défaut mineure, le propriétaire a 48 heures pour effectuer les réparations nécessaires. Dans le cas d'un défaut majeure, le véhicule perd son droit de circuler tant que les réparations nécessaires n'ont pas été effectuées.

9 Chapitre C-24.2, r. 32 Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, Code de la sécurité routière; section V.

Nous avons réalisé une analyse des défauts sur les interventions inscrites dans le système de GMAO en 2021 pour les camions soumis à la réglementation (excluant les véhicules d'urgence). L'objectif de cette analyse était de confirmer que les défauts du système de GMAO étaient correctement indiqués comme mineure ou majeure selon les critères de la SAAQ. Considérant l'exhaustivité de l'analyse, la codification de chacune des défauts a été validée avec la collaboration de la GFE.

Les défauts majeurs étaient codés P1 et les mineurs P2 dans le système de GMAO au moment de l'audit. Les codes P3, P4 et P5 sont utilisés pour indiquer d'autres types de réparation (aucun code P5 n'a été inscrit en 2021). La GFE utilise également le code P1 pour toute défaut rendant impossible l'utilisation du véhicule. Les chiffres en gras sous les colonnes P1 à P4 du tableau suivant représentent le nombre de défauts bien codés par la GFE selon le type de défaut défini par la SAAQ.

Tableau 22 – Codes de priorité utilisés pour identifier les défauts réglementés en 2021

Type de défaut réglementaire (SAAQ)	Nombre de défauts par code de priorité				Total	Défauts correctement identifiés	
	P1	P2	P3	P4		Nombre	Taux
	(Majeure)	(Mineure)	Non réglementée		A	B	B/A
Majeure	383	49	21	10	463	383	83 %
Mineure	326	754	334	38	1 452	754	52 %
Autres	1 275	855	1 749	244	4 123	1 993	48 %
Total	1 984	1 658	2 104	292	6 038	3 130	52 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- 383 défauts considérés comme majeurs ont été correctement déterminés dans le système de GMAO, soit 83 % des défauts de ce type;
- 326 défauts considérés comme mineurs au sens de la réglementation sont faussement identifiés comme majeurs dans le système de GMAO;
- 754 défauts considérés comme mineurs sont correctement identifiés dans le système de GMAO, soit 52 % des défauts de ce type;
- 2 130 défauts qui ne sont pas réglementés sont codés comme majeurs (P1) ou mineurs (P2);
- Au total, sur les 6 038 défauts passés en revue, 52 % sont correctement déterminés dans le système de GMAO selon les critères de la SAAQ.

La gestion actuelle de la codification des défauts ne permet pas de distinguer les défauts majeurs qui rendent impossible l'utilisation du véhicule de celles qui ne sont pas réglementés. En raison de défauts mineurs ou majeurs incorrectement identifiés, des réparations pourraient ne pas être effectuées selon les délais prescrits et des véhicules en interdiction de circuler pourraient être utilisés par la Ville. Au contraire, les défauts indiqués par la GFE comme étant réglementés alors qu'ils ne le sont pas ajoutent une pression sur les ateliers et sur les clients.

Nous avons également constaté qu'aucun mécanisme n'existe dans le système de GMAO pour indiquer les défauts mineurs qui dépassent les délais réglementaires et aviser l'opérateur de ne pas utiliser le véhicule qui est en interdiction de circuler.

À la lumière des résultats obtenus, nous avons effectué une analyse supplémentaire afin de confirmer que des véhicules n'ont pas été utilisés alors qu'ils étaient en interdiction de circuler. Pour les fins de cette analyse, les véhicules du Service des travaux publics munis d'un GPS ont été retenus pour corroborer leur utilisation.

L'analyse a porté exclusivement sur les camions utilisés en 2021 par les divisions Voirie, Aqueducs, égouts et drainage de surface et Parcs, espaces verts et arénas.

Tableau 23 – Kilométrage parcouru en 2021 par des camions munis de GPS en interdiction de circuler

Type de défectuosité réglementée	Nombre de fois où un véhicule a été utilisé en interdiction de circuler	Kilométrage parcouru en interdiction de circuler
Majeure	473	29 217
Mineure	4 133	293 552
Total	4 606	322 759

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Des véhicules ayant des défectuosités majeures ou mineures ont été utilisés plus de 4 600 fois en 2021 même s'ils étaient en interdiction de circuler; ces véhicules ont parcouru plus de 320 000 km dans ces circonstances.

Les chiffres significatifs présentés dans le tableau 23 ne représentent qu'une partie de la réalité puisque les véhicules d'urgence (police et incendie) n'ont pas fait partie de l'analyse. L'utilisation quotidienne et récurrente de véhicules en interdiction de circuler dénote un déficit important quant au respect réglementaire attendu, sans compter le risque accru de conséquences mineures ou graves comme des accidents avec ou sans fatalité.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-36

Revoir la codification des défectuosités pour départager les défectuosités réglementées des autres types de défectuosités et mettre en place un mécanisme permettant de s'assurer qu'un véhicule en interdiction de circuler ne peut être utilisé.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

La codification des défectuosités a été revue. À l'aide de la conceptualisation, un mécanisme a été mis en place afin d'identifier un véhicule qui serait en interdiction de circuler.

Échéancier : Terminé

Rondes de sécurité

Les propriétaires, exploitants et utilisateurs de véhicules lourds et de véhicules d'urgence sont soumis à une réglementation qui encadre notamment le comportement des utilisateurs de véhicules lourds. Cette réglementation vise à accroître la sécurité des usagers sur les chemins ouverts à la circulation publique. Depuis 2016, la réglementation a été revue afin d'encadrer davantage les rondes de sécurité (RDS) devant être faites par le conducteur du véhicule.

La ronde de sécurité permet au conducteur qui effectue une vérification du véhicule d'avoir l'assurance qu'il répond aux normes en vigueur. La réglementation vise à s'assurer, par l'entremise de la RDS que :

- Les principales composantes du véhicule sont en bon état;
- Le propriétaire et l'exploitant du véhicule sont informés des réparations à effectuer;
- Aucun véhicule présentant des défauts majeurs ne circule sur les routes.

Comme la ronde de sécurité est valide pour 24 heures, le conducteur peut contresigner le rapport de ronde de sécurité fait par le conducteur précédent pour attester qu'il en a pris connaissance. Le conducteur doit également tenir le rapport de RDS à jour et signaler les défauts décelés en cours de route.

Une analyse a été réalisée sur les rapports de RDS de 14 véhicules lourds pour l'année 2021 à partir d'une extraction des systèmes GPS des véhicules que nous avons corroboré avec les données présentes dans le système de GMAO afin de confirmer que les rapports étaient correctement achevés selon les standards prescrits par la réglementation.

Tableau 24 – Échantillonnage des rapports de RDS, véhicules lourds 2021

Rapport de ronde de sécurité	Gatineau		BMA		Hull		Aylmer		Total (#)	Total (%)
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux		
Passé en revue	544		214		433		81		1 272	
Faisant mention de défektivité	174	32 %	48	22 %	143	33 %	27	33 %	392	31 %
Correctement complété	459	84 %	198	93 %	379	88 %	79	98 %	1 115	88 %
Présentant des anomalies	85	16 %	16	7 %	54	12 %	2	2 %	157	12 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- 31 % des rapports de RDS faisaient mention de défauts sur le véhicule;
- 88 % des 1 272 rapports de rondes de sécurité analysés étaient correctement achevés; en contrepartie, 12 % d'entre eux (157) présentaient des anomalies;
- Parmi les 157 rapports de RDS contenant des anomalies, l'heure de l'inspection n'était pas inscrite dans 20 % des cas, le lieu de l'inspection était manquant dans 23 % des cas et dans 27 % des cas, des défauts ont été notés et les rapports étaient toujours dans le livret de RDS sans avoir été remis aux ateliers.

Le taux d'anomalies de 12 % équivaut à un taux de non-conformité équivalent à la réglementation. De plus, il n'est pas souhaitable que les rapports de RDS indiquant les défauts existants ne soient pas remis aux ateliers. En effet, la Ville risque alors d'utiliser un véhicule qui ne devrait pas circuler sur les routes.

En raison des résultats obtenus de l'analyse précédente, nous avons procédé à une analyse supplémentaire portant sur la production obligatoire d'un rapport de RDS chaque journée d'utilisation d'un véhicule. Pour ce faire, nous avons analysé les déplacements de 13 véhicules lourds munis de GPS à partir du système de GMAO et corroboré les informations avec un échantillonnage de rapports de RDS pour 2021. Pour les fins de l'analyse, tout déplacement inférieur à 15 minutes n'a pas été considéré.

Tableau 25 – Production de rapports de RDS et utilisation de véhicules

Rapport de ronde de sécurité	Gatineau		BMA		Hull		Aylmer		Total (#)	Total (%)
	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux	Nombre	Taux		
Complété	240	80 %	170	90 %	212	78 %	21	100 %	643	82 %
Non complété	61	20 %	18	10 %	61	22 %	-	0 %	140	18 %
Total	301	100 %	188	100 %	273	100 %	21	100 %	783	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- 140 rapports de ronde de sécurité sur 783, soit 18 %, n'ont pas été complétés en 2021 lorsqu'ils étaient requis et le kilométrage moyen parcouru pour les journées d'utilisation des véhicules concernés a été de 82,7 km.

L'absence d'un rapport de RDS ne signifie cependant pas que l'opérateur n'a pas vérifié son véhicule, car l'opérateur pourrait avoir fait sa vérification sans avoir achevé le rapport de ronde de sécurité. Cependant, cette déficience n'est pas conforme à la réglementation puisque 18 % des véhicules de l'échantillon analysé étaient en interdiction de circuler.

La pratique en cours veut que l'opérateur apporte une copie de son rapport de RDS à l'atelier mécanique pour signaler une déficience. Seule une déficience rapportée sur un rapport de RDS sera prise en considération par la GFE. Un échantillon de rapports de RDS remis aux ateliers de Gatineau et de Hull pour la semaine du 14 mars 2022 a été passé en revue. Sur un échantillon de 89 rapports de RDS remis à l'atelier de Hull indiquant une déficience, 20 rapports de RDS ont été signés par le superviseur du chauffeur, soit 22,5 %. Sur les 63 rapports de RDS remis à l'atelier de Gatineau, un seul était signé par un superviseur, soit 1,6 %. L'absence de signature ne respecte pas la réglementation qui mentionne : « *L'obligation d'inscrire au rapport de ronde les déficiences mineures constatées et de remettre une copie du rapport à l'exploitant au plus tard à l'échéance de la ronde en cours ou avant la prochaine ronde, selon la première éventualité. L'exploitant doit signer la copie*¹⁰ ».

10 C-24. 2, r. 32 – Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, article 197.0.4.

Nous avons constaté que l'absence de validation des problèmes par les superviseurs peut faire en sorte que certaines déficiences sont mal définies, car elles ne sont pas clairement expliquées. Nous avons passé en revue quelques rapports de rondes de sécurité à l'atelier de Gatineau et nous avons noté les commentaires suivants, qui ne favorisent pas une compréhension adéquate des problèmes soulevés et des travaux à effectuer :

- « Bruit bizarre », sans aucun autre détail;
- « Manque bolt », sans plus de précision sur la localisation;
- « Pin », sans autre commentaire.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-37

Mettre en place un mécanisme de validation des rapports de rondes de sécurité permettant de s'assurer que ceux-ci sont adéquatement remplis à chaque utilisation d'un véhicule, qu'ils sont approuvés par le superviseur de l'opérateur et qu'ils sont remis aux ateliers dans la journée même.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

La procédure de ronde de sécurité sera réitérée en collaboration avec les divisions concernées. Nous allons publier un Flash-Info pour rappeler aux utilisateurs la marche à suivre lorsqu'un correctif est requis. Il sera communiqué chaque trimestre (30 juin 2023).

Un système de ronde de sécurité automatisé pourrait être intégré dans la plateforme utilisée par le CSCO, le tout conditionnel à l'approbation du financement requis. L'appel d'offres est prévu à la fin de l'année 2023 (30 juin 2025).

Échéancier : 30 juin 2025

Serrage des boulons de roues

Les roues des véhicules doivent parfois être enlevées, que ce soit à des fins d'inspection ou pour remplacer un pneu, une pièce ou une composante. Les bonnes pratiques suggèrent que les boulons des roues qui ont été enlevés soient resserrés après 160 km pour éviter la perte des roues. Une roue qui se détache d'un véhicule continue en effet à rouler et risque de heurter ce qui se trouvera sur sa trajectoire.

La GFE a développé une procédure pour décrire la marche à suivre afin d'éviter la perte de roues. Cette procédure a été développée en novembre 2019, a été révisée en avril 2020, mais n'est toujours pas diffusée en mars 2022. Pour éviter la perte de roues, la GFE a instauré dans ses pratiques la création d'un bon de travail pour resserrage lorsqu'une roue a été enlevée. Cependant, bien que des bons de travail soient créés, les boulons des roues ne sont pas systématiquement resserrés après 160 km et les travaux planifiés sont souvent annulés sans raison valable.

Lors de notre présence sur les lieux à l'hiver 2022, nous avons constaté que deux véhicules ont perdu une roue sans conséquence grave dans un court laps de temps.



Photo 11 : Roue qui s'est détachée pendant que le véhicule roulait (le gris brillant autour des vis montre clairement le mouvement et l'usure causée lorsqu'une roue n'est pas correctement fixée)



Photo 12 : Vis retenant la roue qui ont cédé pendant que le véhicule roulait et la roue s'est détachée

Dans les deux cas présentés ci-dessus, des roues ont été enlevées et leurs boulons n'ont pas été resserrés après 160 km. Quand les roues ont cédé, un des véhicules avait parcouru 3 023 km depuis que la roue avait été posée et l'autre véhicule avait parcouru 1 645 km; dans les deux cas, aucune vérification n'avait été effectuée depuis la pose de la roue.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-38

Mettre en place une procédure permettant de s'assurer du resserrage des boulons de roues qui ont été enlevées et en mesurer le suivi.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Une procédure relative au resserrage des boulons de roues a été mise en place et déployée auprès des employés concernés. Un mécanisme sera mis en place afin de mesurer les suivis.

Échéancier : 30 juin 2023

Gestion des rappels de manufacturiers

Le Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers stipule que « *Le propriétaire doit conserver, pour chaque véhicule lourd, un dossier qui contient un document attestant la conformité du véhicule lorsque celui-ci a fait l'objet d'une campagne de rappel* »¹¹. À la GFE, la gestion des rappels est effectuée à l'aide du système de GMAO.

Bien qu'un module de gestion des rappels soit à la disposition de la GFE dans le système de GMAO, nous avons constaté que les informations liées à ceux-ci ne sont pas clairement identifiées. Une recherche du mot « *rappel* » dans la base de données nous indique que cette information se retrouve sans structure apparente de classification dans huit champs distincts du module des rappels : note de l'avis, code de l'avis technique, description de l'avis technique, lien du document, catégorie de l'avis, véhicule-note et description du bon de travail. L'absence d'une structure d'identification des rappels ne favorise pas un suivi efficace.

¹¹ Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers art. 202.1.

Une analyse des rappels des manufacturiers a été réalisée à partir d'une extraction du système de GMAO afin de vérifier que ceux-ci sont adéquatement planifiés.

Tableau 26 – Rappels de manufacturiers, 2019 à 2021

Statut du rappel	Année de l'inscription du rappel			Total (#)	Total (%)
	2019	2020	2021		
Complété	24	78	-	102	51 %
Annulé	4	2	-	6	3 %
Aucun statut	10	3	79	92	46 %
Total	38	83	79	200	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Au moment de l'audit, plus de 46 % des rappels notés au système de GMAO n'avaient aucun statut associé au bon de travail et n'avaient pas encore été planifiés;
- Parmi les 10 rappels entrés au système en 2019 qui n'ont aucun statut, notons le rappel du coussin gonflable d'un véhicule du Service de police qui n'a toujours pas été inspecté même s'il est inscrit au système depuis plus de trois ans;
- Des 79 rappels entrés au système en 2021, aucun n'a encore été pris en charge;
- Aucun rappel n'a été entré au système en 2022.

Les délais importants depuis les dates d'inscription des rappels au système de GMAO ne donnent pas l'assurance que la sécurité des utilisateurs des véhicules est pleinement efficiente et conforme à la réglementation.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-39

Mettre en place un mécanisme de validation permettant de s'assurer que tous les rappels des manufacturiers inscrits au système de GMAO sont pris en charge dans des délais acceptables.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Un mécanisme de validation a été mis en place. Lorsque les rappels sont prêts à être effectués, un bon de travail est créé et les suivis sont effectués selon les priorités pour s'assurer que tous les rappels des manufacturiers inscrits au système de GMAO sont pris en charge dans des délais acceptables.

Échéancier : Terminé

Supervision des travaux

L'encadrement des activités et des mécaniciens est un prérequis pour assurer l'homogénéité de l'exécution des travaux. Dans un contexte où les quatre ateliers de la Ville sont distants les uns des autres et sont sous la responsabilité de deux personnes distinctes (secteurs est et ouest), il importe d'avoir une structure en place qui permet aux gestionnaires d'offrir la prestation de service attendue et qui s'appuie sur des standards opérationnels.

Des mouvements de personnel considérables ont été notés pour les postes de contremaîtres dans les années visées par l'audit. Les postes de contremaîtres vacants ou occupés par des gestionnaires moins expérimentés peuvent avoir un impact significatif sur l'efficacité liée à la supervision et l'exécution des travaux.

Nous avons observé que l'encadrement des mécaniciens et des travaux n'était pas réalisé de la même manière dans les différents ateliers. Le tableau suivant présente certaines distinctions notées entre les deux ateliers centraux de la Ville.

Tableau 27 – Distinctions opérationnelles entre les ateliers centraux de Hull et de Gatineau

Type de poste	Atelier de Hull	Atelier de Gatineau*
Contremaître de jour	Ont peu de temps pour superviser l'ensemble des tâches dans l'atelier	
	Est peu présent dans l'atelier	Est présent dans l'atelier
Chef d'équipe	Exécute peu de travaux mécaniques	Exécute beaucoup de travaux mécaniques
	Exécute du travail de bureau pour soutenir le contremaître	Exécute peu de travail de bureau pour soutenir le contremaître
	Est présent pour soutenir les mécaniciens	Apporte du soutien aux mécaniciens au besoin
Aviser technique	Ne donne pas de travail aux mécaniciens	Donne du travail aux mécaniciens
	N'est pas impliqué dans la coordination du travail dans l'atelier	Est impliqué partiellement dans la coordination du travail dans l'atelier

* Des changements ont été apportés à la structure de l'atelier de Gatineau en juin 2022 afin de libérer les contremaîtres de jour. De plus, un chef d'équipe a été nommé au Service de sécurité incendie afin d'alléger les tâches des contremaîtres.

Les ateliers situés aux extrémités de la Ville, soit, Aylmer et BMA sont plus petits et ont moins d'effectifs que les ateliers centraux de Hull et de Gatineau. Un seul de ces ateliers a un contremaître et l'autre atelier est géré par un chef d'équipe.

Outre la gestion liée à l'entretien et à la réparation des véhicules des clients du secteur, les ateliers sont responsables, à l'exception de l'atelier d'Aylmer, des diverses tâches connexes suivantes :

- L'atelier de Gatineau et ses 28 employés d'atelier : entretien des véhicules du Service de sécurité incendie, activités liées à la dépossession de véhicules, gestion des retours de location et des mises en service des nouveaux véhicules;
- L'atelier de Hull et ses 19 employés d'atelier : entretien des véhicules du Service de police, des véhicules de courtoisie et des surfaceuses;
- L'atelier de BMA et ses cinq employés d'atelier : entretien des bateaux du Service de sécurité incendie et du Service de police ainsi que des véhicules tout-terrain et des motoneiges pour le Service de police.

Considérant le nombre d'employés à superviser par atelier et les particularités liées à chaque atelier, il ressort de nos observations que les tâches et responsabilités entre les contremaîtres des quatre ateliers sont inégales et ne favorisent pas une réalisation efficace des travaux.

Un manque d'effectif affecte la prestation de travail et se répercute sur la performance des ateliers. Nous avons voulu mesurer la significativité du manque de personnel en validant les absences, mais il n'a pas été possible d'obtenir l'information demandée. Un manque de ressources peut notamment avoir une répercussion sur le respect des fréquences d'entretien ou la prise en charge des bris selon les délais prescrits.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-40 Revoir l'attribution des tâches par contremaître de façon à équilibrer la charge de travail et en mesurer l'efficacité.

L'analyse de la charge de travail sera faite pour favoriser un équilibre et procéder à des recommandations harmonisées entre les secteurs de façon à équilibrer la charge de travail et en mesurer l'efficacité.

Échéancier : 30 septembre 2023

AP2101-41 Mesurer et suivre de façon hebdomadaire les mouvements de personnel et les absences par atelier et par quart de métier de façon à évaluer les impacts sur les clients et apporter les correctifs requis.

Le suivi est maintenant effectué à l'aide des organigrammes qui sont mis à jour sur une base hebdomadaire. Les vacances et congés sont maintenant saisis dans l'application Plan 3 incluse dans le Guide TI, nous permettant ainsi de limiter les impacts sur les clients.

Échéancier : Terminé

Réunions

Les rencontres de travail et réunions départementales favorisent le partage d'informations et de bonnes pratiques. La GFE tient mensuellement une rencontre de cadres. Les principaux sujets discutés touchent notamment la santé, la sécurité au travail, les réceptions et modifications de véhicules, les projets d'amélioration d'atelier, les équipements et outillages et les pratiques opérationnelles. La question du système de GMAO, de ses déficiences et des améliorations souhaitées est peu abordée lors de ces rencontres. Le suivi des activités et des projets en cours est passé en revue et ces rencontres font l'objet de comptes rendus.

Certains contremaîtres d'ateliers de la GFE rencontrent également les employés en début de quart pour partager les informations, ce qui est une bonne pratique. Tous ne le font cependant pas systématiquement. Les rencontres en début de quart favorisent une continuité des travaux en cours et permettent de faire part des enjeux. Par ailleurs, le chevauchement des horaires des contremaîtres entre les quarts de jour et de soir pour les ateliers centraux permet le transfert d'informations, ce qui est une bonne pratique.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-42

Favoriser la tenue de réunions documentées sur le système de GMAO pour assurer l'uniformité des pratiques et le transfert d'information au personnel de tous les quarts de travail.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Les rencontres mensuelles entre la division Services techniques et la GFE permettent de partager des informations portant sur le système de GMAO.

Échéancier : Terminé

Procédures

L'uniformité des interventions est notamment liée à une exécution des travaux qui s'appuie sur des méthodes de travail standardisées. À cet égard, les bonnes pratiques veulent que des procédures soient définies et mises en pratiques afin de s'assurer que tous travaillent selon les standards attendus.

Une revue des procédures développées par la GFE a permis de constater que parmi les 37 procédures définies, 27 d'entre elles étaient approuvées, mais que peu d'entre elles étaient officiellement connues et utilisées. Nos validations en atelier ont en effet permis de constater que le répertoire informatisé contenant les procédures n'était pas connu par tous les contremaîtres et qu'un seul en connaissait l'accès informatisé. Des procédures développées, mais non connues ou diffusées ne sont d'aucune utilité et ne permettent pas l'amélioration des pratiques et des processus en matière de conformité et d'efficacité pour l'ensemble des ateliers.

Les délais importants constatés pour la conception et la mise en place de procédures ne sont également pas souhaitables. À titre indicatif, rappelons la procédure développée en novembre 2019 qui n'est toujours pas diffusée en mars 2022 concernant la perte de roues. Les délais importants pour le développement et la mise en place de procédures sont contreproductifs et ne sont pas sans conséquence sur la qualité du travail, sur les délais et la conformité d'exécution ainsi que la sécurité des opérations.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-43

S'assurer que les procédures sont connues, comprises et appliquées uniformément dans l'ensemble des ateliers et mettre en place un calendrier de réalisation pour la révision et la mise en place de nouvelles procédures qui est approuvé par la direction.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Un calendrier de communication pour diffuser les nouvelles procédures approuvées sera mis en place. Cette communication sera systématique et sera discutée mensuellement au comité de gestion de la division.

Échéancier : 31 mars 2023

Formation

L'amélioration de la qualification et des compétences de la main-d'œuvre est intimement liée à un investissement dans la formation. Avec les nouvelles technologies qui émergent année après année, notamment avec les arrivées des véhicules électriques dans les parcs automobiles, la formation est d'autant plus importante puisque ces véhicules, tout comme tout autre équipement muni d'une technologie nouvelle, devront être entretenus et réparés. Il importe donc de former les mécaniciens pour qu'ils soient en mesure de maintenir les véhicules et d'intervenir efficacement lors d'un bris.

Les rencontres en atelier avec les mécaniciens ont fait ressortir des lacunes quant aux formations reçues. Il nous a été rapporté que seules des formations de type opérationnel mécanique sont données aux mécaniciens. Les formations de ce type visent sommairement à expliquer aux mécaniciens les opérations de routine liées à l'entretien des nouveaux véhicules.

Une analyse du registre des formations dans le système de rappel et affectation du personnel (RAP) a été réalisée pour corroborer les types de formations reçues par corps d'emploi ainsi que le nombre d'heures de formation reçues par année. Pour des fins de simplification, les types de formation ont été segmentés et regroupés par catégorie : administratif, mécanique, opérationnel mécanique, réglementaire et Santé et sécurité au travail (SST). Ces regroupements ont été validés par la division Services techniques.

Tableau 28 – Heures de formation par année par corps d'emploi et par type de formation

Corps d'emploi	Type de formation	Nombre d'heures de formation par année			Total	Taux
		2019	2020	2021		
Cadres et contremaîtres	Administratif	98	-	-	98	62 %
	Opérationnel mécanique	2	2	-	4	2 %
	Réglementaire	-	7	2	9	6 %
	SST	5	24	18	47	30 %
	Sous-Total	105	33	20	158	100 %
Employés d'atelier	Administratif	280	-	-	280	23 %
	Mécanique	-	-	-	-	0 %
	Opérationnel mécanique	66	54	49	169	14 %
	Réglementaire	66	110	21	197	17 %
	SST	255	172	120	547	46 %
	Sous-Total	667	336	190	1 193	100 %
Total		772	369	210	1 351	

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- La formation donnée aux cadres et contremaîtres, seulement en 2019, est de type administratif dans 62 % des cas;
- Les formations pour les employés d'atelier sont principalement des formations reliées à la SST et elles représentent 46 % des formations suivies de 2019 à 2021;
- Les heures de formation totales ont diminué de 2019 à 2021, passant de 772 heures à 210 heures, soit une diminution de 73 %, en raison des restrictions dues à la pandémie.

Comme aucune heure de formation en mécanique n'a été répertoriée pour les employés d'atelier pendant la période visée par l'audit, une extraction additionnelle a été réalisée dans la base de données du RAP pour les dix dernières années afin de confirmer que des heures de formation mécanique ont été offertes. Le résultat de la requête a démontré que la seule formation mécanique offerte aux employés d'atelier date de 2012 (105 heures de formation avaient été données à 35 employés). Cette formation portait sur « L'analyse des gaz de combustion pour la surfaceuse ».

Sans formation mécanique suffisante, les mécaniciens peuvent difficilement maintenir leur expertise à jour et acquérir les connaissances relatives aux nouvelles technologies, ce qui se traduit par des diagnostics plus longs, une incapacité d'intervention accrue et des changements de pièces superflus, faute d'avoir été en mesure de poser le bon diagnostic.

La division Services techniques veille à la santé et la sécurité des employés ainsi qu'à leur formation. Un complément d'analyse fourni par la division Services techniques permet de constater que :

- Lors de l'embauche d'un nouveau mécanicien, des formations sont prévues en fonction du registre de poste qu'il occupe;
- Lorsqu'un mécanicien doit suivre une formation prévue, il est possible qu'il ne puisse se présenter, faute d'avoir pu se libérer;
- Aucune mise à niveau des formations en mécanique n'est prévue dans le parcours d'un employé à la suite de son embauche;
- Peu de mécaniciens suivent les formations de type opérationnel mécanique qui sont données lors de la réception d'un véhicule neuf;
- Les mécaniciens ne sont pas tous adéquatement formés pour le déplacement d'un véhicule vers leur station de travail ou pour opérer un équipement servant à poser un diagnostic;
- La division Services techniques peut répertorier les employés qui ont reçu des formations, mais pas ceux qui n'en ont pas reçu; les suivis faits dans la base de données utilisée par la division Services techniques sont possibles, mais requièrent plusieurs manipulations, ce qui augmente le risque d'erreurs;
- Le suivi du renouvellement des cartes de compétence doit être fait manuellement lorsque requis.

L'absence de mise à niveau des formations pour les mécaniciens, les formations qui ne sont pas suivies, le manque de formation de type opérationnel mécanique sur les véhicules neufs et les outils informatiques déficients à la disposition de la division Services techniques ne donnent pas l'assurance que les employés maintiennent leurs connaissances et leur expertise à jour. Cette situation peut également augmenter le risque que la GFE soit exposée à des incidents à la suite d'une mauvaise opération sur un véhicule par un mécanicien non formé. De plus, les informations disponibles dans le RAP ne permettent pas de conclure que tous les mécaniciens possèdent les cartes de compétences obligatoires requises, ce qui ne donne pas l'assurance du respect réglementaire attendu.

Par ailleurs, aucun programme d'intégration n'est en place pour assurer le transfert de connaissances lors de l'embauche d'un nouveau mécanicien ou entre les mécaniciens plus expérimentés et moins expérimentés. De plus, les aptitudes et les compétences des mécaniciens ne sont pas évaluées pour établir des plans de formation adaptés. Conséquemment, il n'y a pas de plans de formation établis qui permettent d'harmoniser les compétences des mécaniciens.

Nous avons constaté finalement qu'aucune formation sur les outils de diagnostics informatisés (ordinateurs portables) n'a été offerte aux mécaniciens. Conséquemment, les mécaniciens ne savent pas tous comment utiliser des outils, ce qui complique et prolonge inévitablement les diagnostics, voire les rend impossibles à réaliser en temps opportun.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-44	Développer un programme de formation adapté pour chaque mécanicien et s'assurer des connaissances acquises.	Le Programme d'intégration de formation sécuritaire est déjà en place. Un programme d'intégration sera mis en place pour assurer le transfert de connaissances lors de l'embauche d'un nouveau mécanicien ou entre les mécaniciens plus expérimentés et moins expérimentés. Un plan de formation adapté basé sur les aptitudes et les compétences individuelles des mécaniciens sera également créé pour harmoniser les compétences des mécaniciens.
		Échéancier : 31 décembre 2024
AP2101-45	S'assurer que les mécaniciens sont adéquatement formés sur les outils de diagnostic informatisés, le déplacement des véhicules vers leur station de travail et l'opération des équipements.	Un calendrier de formation des outils des diagnostics sera mis en place ainsi qu'un programme formel de formation sur les outils de diagnostic informatisés.
		Échéancier : 31 décembre 2024
AP2101-46	Outiller la division Services techniques afin qu'elle puisse gérer les formations reçues, les formations à offrir et les cartes de compétence des employés.	Un processus intégré RH-Dotation et mouvement de main-d'œuvre de la division Services administratifs devra être développé afin de gérer les formations reçues, les formations à offrir et les cartes de compétence des employés, le tout conditionnel au financement requis pour l'achat d'un logiciel RH.
		Échéancier : 30 janvier 2025
AP2101-47	Développer un programme d'intégration et de transfert des connaissances aux nouveaux mécaniciens.	Le Programme de GPS de l'employé sera bonifié pour assurer le transfert de connaissances aux nouveaux mécaniciens, et ce par du compagnonnage.
		Échéancier : 31 décembre 2024

Aménagement d'atelier

L'aménagement d'un atelier a un impact significatif sur l'efficacité opérationnelle. Un atelier adéquatement aménagé ainsi que de l'outillage accessible améliore la durée des travaux.

Une tournée d'observation des quatre ateliers a été réalisée afin de confirmer que les ateliers sont adéquatement aménagés.

Tableau 29 – Comparaison des aménagements d'atelier

Catégorie	Éléments comparés	Hull	Gatineau	BMA	Aylmer	
		(quantité entre parenthèses)				
Outillage	Endroit assigné pour chaque outil	Presque complété	Presque complété	Partiel	Oui	
	Employé qui a utilisé l'outil est identifié	Non	Non	Non	Non	
Équipements d'atelier	Type de pont roulant	Multidirectionnel	Multidirectionnel	Fixe -unidirectionnel	Multidirectionnel	
	Pont roulant – superficie de l'atelier couverte	Peu de stations sont couvertes (2)	Couverture complète	Le pont roulant passe à un endroit fixe au-dessus des stations et ne couvre pas la station	Seule une portion des stations est couverte	
	Dévidoirs présents	Oui	Oui	Oui	Oui	
	Pour inspecter véhicules lourds	Ponts élévateurs	Capacité limitée (1)	Oui (3), mais certains non fonctionnels (2)	Non	Non
		Fosse d'inspection	Non fonctionnelles (2)	Oui (2)	Non	Non
		Colonnes mobiles	Oui (6)	Non	Oui (2)/capacité limitée	Non
Pour inspecter véhicules légers	Ponts élévateurs	Accessibilité limitée (1) (priorisé pour les surfaceuses) En commande (3)	Oui (4)	Oui (1)	Oui (1)/ capacité limitée	
Établis	Réservés à chaque station de réparation	Oui	Oui	Non	Non	
	Propres et dégagés	Oui	Oui	Non	Non	

Les principaux constats qui ressortent de la tournée d'observation démontrent que :

- L'atelier de Gatineau répond aux besoins et est aménagé adéquatement. Cet atelier possède un pont roulant multidirectionnel qui couvre l'ensemble des stations de travail, des installations permettant d'inspecter les véhicules lourds [ponts élévateurs, fosses d'inspection (voir photo 13)] et les véhicules légers (ponts élévateurs);
- Des méthodes de type 5 S¹² ont été appliquées dans les quatre ateliers pour ranger l'outillage (l'aménagement de BMA n'est que partiellement effectué); bien que des endroits soient prévus pour ranger les outils, on ne sait cependant pas où est l'outil manquant ni qui l'utilise;
- Des dévidoirs pour les lubrifiants et pour les conduits pneumatiques des outils ont été ajoutés dans les quatre ateliers, ce qui facilite les interventions (seuls quelques dévidoirs sont manquants);

¹² La méthode 5 S permet d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail.

- L'équipement et l'aménagement permettant d'inspecter les véhicules lourds et légers de l'atelier de Hull sont peu fonctionnels. Il n'y a qu'un seul pont élévateur de capacité limitée pour les véhicules lourds et un collant apposé sur les parois de ce pont élévateur indique qu'il est interdit de lever les véhicules de plus de 30 000 livres (voir photo 15). Les fosses d'inspection pour les véhicules lourds ont été condamnées pour des raisons de sécurité en avril 2021 (voir photo 14) et ne sont toujours pas fonctionnelles à l'été 2022. Un seul pont élévateur ayant une accessibilité limitée est disponible pour les véhicules légers; ce pont élévateur est priorisé pour les surfaceuses et n'est pas toujours disponible pour les autres véhicules. Les autres ponts élévateurs de cet atelier pour les véhicules légers ont été condamnés pour des raisons de sécurité en janvier 2021 et ne sont toujours pas remplacés à l'été 2022;
- À l'atelier de Hull, des colonnes mobiles (voir photo 14) ont été ajoutées pour pallier le manque d'équipements de levage pour les véhicules lourds, mais en nombre insuffisant. L'atelier avait quatre colonnes mobiles pour soulever des véhicules à six roues et bien qu'il est d'usage d'utiliser une colonne mobile par roue, un essieu n'était pas soutenu (voir photo 16). Cette situation a cependant été corrigée depuis par l'ajout de colonnes mobiles supplémentaires;
- Les ateliers situés aux extrémités de la Ville (BMA et Aylmer) sont peu adaptés et présentent des lacunes opérationnelles en ce qui a trait aux équipements de levage (aucun équipement pour lever et inspecter les véhicules lourds dans leur intégralité), des ponts roulants qui ne couvrent pas la superficie attendue. L'espace et la hauteur de ces ateliers sont inadéquats et limitent les capacités d'intervention;
- À l'atelier d'Aylmer, le pont élévateur pour les véhicules légers est essentiellement utilisé pour les voitures et les autres petits véhicules. Sa conception ne permet pas de lever certains types de véhicules dont l'empattement est plus long et dont le poids ne peut être balancé de façon sécuritaire sur le pont élévateur (par exemple, les véhicules F-250, F-350 et F450);
- Dans les ateliers d'Aylmer et de BMA, puisqu'aucun pont élévateur n'est disponible pour certains types de véhicules, les changements d'huile doivent être faits à même le sol, ce qui complique la tâche des mécaniciens;
- À l'atelier de BMA, deux colonnes mobiles permettent de soulever une extrémité du véhicule et offrent aux mécaniciens une meilleure accessibilité aux composantes à remplacer (par exemple, pour changer le réservoir d'huile ou des tuyaux hydrauliques). Les deux colonnes mobiles sont pratiques, mais ne servent qu'à quelques types de travaux.



Photo 13 : Exemple de fosse d'inspection fonctionnelle (atelier de Gatineau)

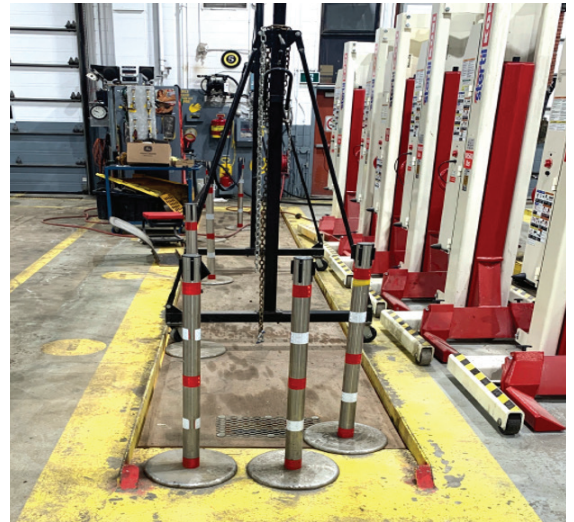


Photo 14 : Fosse d'inspection non fonctionnelle, à droite sont entreposées les colonnes mobiles (atelier de Hull)



Photo 15 : Pont élévateur avec interdiction de levage sur les véhicules identifiés (atelier de Hull)



Photo 16 : Essieux arrière supportés par une seule colonne mobile (atelier de Hull)

L'objet de l'audit ne visait pas à valider le processus d'acquisition des équipements d'atelier, mais force est de constater que les équipements manquants, non fonctionnels ou inadaptés à la réalité opérationnelle démontrent une carence évidente quant aux besoins des ateliers. Des ateliers inadéquats sur le plan de l'espace et de l'équipement sont inévitablement plus embourbés, ce qui se traduit par des durées d'intervention plus longues, des véhicules qui seront envoyés à l'externe pour les travaux à effectuer et des véhicules qui ne seront pas disponibles pour les clients.

Notre tournée d'observation dans les différents ateliers a également permis de déceler des lacunes importantes en ce qui a trait aux dégagements réglementaires requis dans les stations de travail. Même si l'audit ne portait pas sur les éléments de sécurité de l'atelier, il a été porté à notre attention que des rapports d'inspection sur les éléments de sécurité ont été réalisés par la division Services techniques à l'automne 2021 pour les ateliers de BMA, de Hull et de Gatineau. Certaines des lacunes observées lors de notre tournée d'observation et qui ne se veulent pas limitatives sont présentées dans les photos 17 à 22.



Photo 17 : Dégagement autour du véhicule non réglementaire¹³ et non sécuritaire (atelier de soudure de BMA)



Photo 18 : Atelier de soudure à même l'atelier mécanique sans mur de séparation entre les deux ateliers pour limiter la propagation de la fumée de soudure (atelier d'Aylmer)

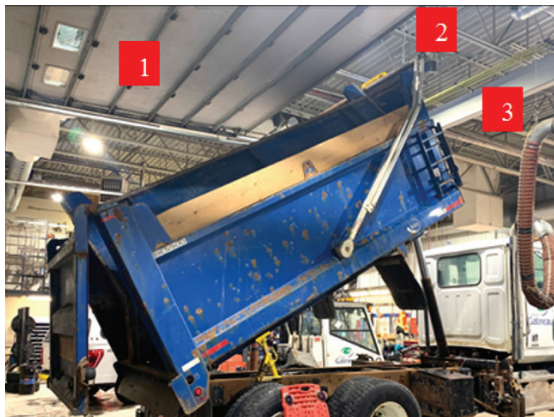


Photo 19 : Plafond limité en hauteur : risque d'accrocher la porte de garage (1), le plafond (2), le pont roulant (3) ou la ligne à haute tension qui alimente le pont roulant (atelier de BMA)



Photo 20 : Plafond limité en hauteur : risque d'accrocher certains éléments structuraux – l'ovale rouge indique des lignes de tension de 600 volts (atelier de BMA)



Photo 21 : Dégagement autour du véhicule non réglementaire¹⁴ et non sécuritaire (atelier de BMA)



Photo 22 : Espace limité pour travailler autour du véhicule, dégagement insuffisant (atelier d'Aylmer)

- 13 Les voies de circulation servant d'accès direct à une issue doivent être d'une largeur d'au moins 1100 mm (43 po) – Règlement sur la santé et la sécurité du travail, art. 15; Code national du bâtiment-X. Les autres voies de circulation doivent être d'une largeur d'au moins 900 mm (36 po) en leur point le plus étroit (Code national du bâtiment-X). Les dégagements entre les machines, les installations ou les dépôts de matériaux doivent être d'une largeur suffisante pour que les travailleurs accomplissent leur travail de façon sécuritaire et pour permettre la manipulation sécuritaire du matériel. Ils doivent être d'au moins 600 mm (24 po) – RSST, art. 15-16.
- 14 Règlement sur la santé et la sécurité du travail, art. 15; Code national du bâtiment-X, op. cit., note 13.

Les carences et limitations physiques des bâtiments observées aux ateliers d'Aylmer et de BMA ne permettent pas d'ajouter des ponts élévateurs (hauteur insuffisante à Aylmer), ne respectent pas la réglementation quant aux dégagements requis, ne favorisent pas une prise en charge efficiente des travaux et mettent la Ville et ses employés à risque de subir des accidents de travail.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-48 Mettre en place un mécanisme pour identifier les utilisateurs des outils dans les ateliers et s'assurer de son application.

Nous avons déjà un programme de jeton (5S) qui identifie quel utilisateur utilise un outil. Nous allons déployer ce système à tous les autres outils des ateliers utilisant le même système d'identification.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2101-49 Mettre en place un processus de révision et de validation de la fonctionnalité des équipements d'atelier afin que la division Gestion de la flotte et des équipements puisse offrir le service attendu à ses clients.

En collaboration avec la division Entretien des édifices, nous allons mettre en place un calendrier de révision et de validation de la fonctionnalité des équipements des ateliers afin que la GFE puisse offrir le service attendu à ses clients.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2101-50 Réévaluer l'organisation et l'aménagement des ateliers d'Aylmer et de Buckingham/Masson-Angers et apporter les correctifs pour s'assurer du respect réglementaire et de l'exécution efficiente des travaux.

Nous allons réévaluer l'organisation du travail et l'aménagement des ateliers d'Aylmer et de BMA et apporter les modifications requises pour s'assurer du respect réglementaire et de l'exécution efficiente des travaux.

Échéancier : 31 décembre 2024

Outils de diagnostic

Les bonnes pratiques veulent que les ateliers soient outillés adéquatement pour poser les bons diagnostics. De l'outillage spécialisé tel que des ordinateurs portables, des tablettes ou autres outils de diagnostic spécialisé permettent notamment aux mécaniciens de se connecter aux véhicules afin de pouvoir y lire les codes de défaillance.

Une tournée des ateliers a permis de constater que des ordinateurs portables sont à la disposition des mécaniciens. Des programmes de différents manufacturiers ont été installés dans les ordinateurs pour permettre aux mécaniciens de se connecter aux composantes du véhicule (moteur, transmission, système de freinage ABS, etc.).

Une revue des programmes installés sur les ordinateurs portables des ateliers de Hull et de Gatineau a permis de constater que :

- Plusieurs programmes ne peuvent être ouverts ou ne sont pas fonctionnels;
- Les versions de l'ensemble des programmes installés ne sont pas à jour.

Des programmes non fonctionnels ou désuets ne donneront pas aux mécaniciens les outils dont ils ont besoin pour réaliser les diagnostics, ce qui a un impact direct sur la durée d'exécution et le coût des travaux.

La tournée des ateliers a également permis de constater qu'aucun outil de diagnostic sur les systèmes d'air climatisé n'est à la disposition des mécaniciens. Ainsi, toute intervention demandant ce type de diagnostic devra être envoyée à l'externe, ce qui se répercute inévitablement sur la disponibilité des véhicules pour les clients des ateliers.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-51 Mettre en place un mécanisme de vérification périodique permettant de s'assurer que les outils de diagnostic requis sur les ordinateurs portables (ou autres) sont fonctionnels et à jour.

Nous allons mettre en place un calendrier de vérification afin de nous assurer que les outils de diagnostic requis sur les ordinateurs portables sont fonctionnels et à jour.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2101-52 Évaluer la possibilité d'acquérir les outils de diagnostic manquants afin de maximiser la disponibilité des véhicules et former les mécaniciens, le cas échéant.

Nous allons compléter une revue des besoins en outils de diagnostic afin de maximiser la disponibilité des véhicules et former les mécaniciens selon les besoins.

Échéancier : 31 décembre 2023

Suivi des heures travaillées

Le coût de la main-d'œuvre associée aux réparations effectuées dans les ateliers de la Ville est une résultante du taux horaire d'atelier et par conséquent, du coût d'entretien. Le taux horaire normalement facturé en industrie comprend l'ensemble des coûts d'exploitation des ateliers incluant, sans s'y restreindre :

- Le coût de la main-d'œuvre incluant les vacances, les jours fériés et les avantages sociaux;
- Le salaire de tous les employés affectés à la gestion et à l'exploitation des ateliers;
- Les coûts d'exploitation du bâtiment (chauffage, entretien, etc.);
- Les coûts d'acquisition et d'entretien des équipements d'atelier;
- L'amortissement ou la valeur locative du bâtiment;
- Le coût d'achat et d'entretien des vêtements et équipements de protection.

Une extraction du système de GMAO a été réalisée afin de confirmer que les coûts de main-d'œuvre qui sont associés aux véhicules reflètent la réalité opérationnelle. Les résultats de l'extraction démontrent que :

- Sur les 21 973 transactions effectuées à l'interne en 2021, 96 % des heures travaillées sont associées aux véhicules;
- Le taux horaire est de 35,35 \$ pour 98,4 % des heures travaillées et facturées en 2021; des taux horaires de 0 \$, 26,10 \$, 45,53 \$ et 60,70 \$ ont cependant été respectivement utilisés trois fois, 362 fois, 43 fois et une fois. Le taux horaire de 0 \$ est associé à des appels de service réalisés par un mécanicien;
- Pour l'ensemble des interventions pour lesquelles des heures ont été facturées, le taux horaire du mécanicien a été utilisé plutôt que le taux horaire d'atelier.

Nous pouvons donc constater que le coût de la main-d'œuvre associée aux réparations effectuées dans les ateliers de la Ville ne reflète pas l'ensemble des coûts d'exploitation et fausse le suivi des coûts d'entretien par véhicule.

Le système de GMAO utilise un système automatisé d'horodateur pour la saisie des heures travaillées. Une analyse a été réalisée pour évaluer si cette fonction était toujours utilisée en 2021 ou si les mécaniciens ont saisi eux-mêmes leurs heures travaillées dans le système de GMAO.

Tableau 30 – Heures travaillées saisies manuellement ou automatiquement, 2021

Atelier	Saisie des heures travaillées	Nombre	Taux
Aylmer	Horodateur	614	21 %
	Manuel	2 311	79 %
	Sous-total par atelier	2 925	100 %
BMA	Horodateur	2 261	61 %
	Manuel	1 473	39 %
	Sous-total par atelier	3 734	100 %
Gatineau	Horodateur	10 239	61 %
	Manuel	6 485	39 %
	Sous-total par atelier	16 724	100 %
Hull	Horodateur	2 022	21 %
	Manuel	7 571	79 %
	Sous-total par atelier	9 593	100 %
Total	Horodateur	15 136	46 %
	Manuel	17 840	54 %
	Total	32 976	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- En 2021, l'horodateur du système de GMAO a été utilisé pour enregistrer les heures travaillées dans 46 % des interventions;
- Les ateliers du secteur est (Gatineau et Buckingham/Masson-Angers) utilisent l'horodateur dans 61 % des cas, et les heures travaillées sont saisies manuellement dans 39 % des cas; en contrepartie, les ateliers du secteur ouest (Hull et Aylmer) utilisent l'horodateur dans 21 % des cas, et les heures travaillées sont saisies manuellement dans 79 % des cas.

L'inscription manuelle des heures travaillées n'est pas aussi précise que l'inscription des heures au moyen de l'horodateur, ce qui a un impact sur les heures réelles travaillées et associées au véhicule, et par conséquent sur les coûts d'entretien. La différence marquée entre les deux secteurs illustre quant à elle le manque d'harmonisation des pratiques.

Il est d'usage en gestion des parcs de véhicules que les heures travaillées soient correctement associées aux véhicules. Les dépenses associées aux heures de main-d'œuvre peuvent ainsi être conciliées à des fins budgétaires et à des fins de gestion. Le cumul des dépenses au fil du temps servira notamment à déterminer à quel moment il devient opportun de remplacer un véhicule. Une analyse des heures de travail inscrites sur les bons de travail et des chevauchements possibles des heures travaillées a été réalisée pour les années 2020 et 2021, l'objectif étant de vérifier si un même mécanicien facture des heures pour deux véhicules simultanément.

Tableau 31 – Heures travaillées et facturées en double

Heures sur bon de travail	2020		2021	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux
Avec chevauchement sur un autre bon de travail	2 616	13 %	4 285	15 %
Sans chevauchement	17 353	87 %	23 492	85 %
Total	19 969	100 %	27 777	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- En 2020 et en 2021, respectivement 13 % et 15 % des heures travaillées par un mécanicien et inscrites sur certains bons de travail chevauchent partiellement les heures inscrites sur d'autres bons de travail.

Cette situation n'est pas représentative des heures réelles travaillées. De plus, la facturation en double des heures travaillées sur les véhicules ne donne pas l'assurance du contrôle attendu quant à la gestion de ces heures.

Une analyse additionnelle a été réalisée pour évaluer l'ampleur du chevauchement des heures travaillées afin d'évaluer si ces chevauchements étaient mineurs ou avaient une durée considérable.

Tableau 32 – Nombre de chevauchements par intervalles de temps en 2020 et 2021

Intervalles de chevauchement	2020		2021	
	Nombre	Taux	Nombre	Taux
15 minutes ou moins	467	18 %	2 399	56 %
De 16 minutes à 30 minutes	601	23 %	606	14 %
De 31 minutes à 1 heure	577	22 %	502	12 %
Entre 1 et 2 heures	416	16 %	329	8 %
Plus de 2 heures	555	21 %	449	10 %
Total	2 616	100 %	4 285	100 %

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- Les chevauchements d'une heure ou plus sont passés de 37% en 2020 à 18% en 2021; les chevauchements de 15 minutes ou moins sont passés quant à eux de 18 % en 2020 à 56 % en 2021.

Bien que le nombre de chevauchements soit en baisse pour les intervalles de plus longue durée entre 2020 et 2021, il demeure que plus de 778 bons de travail ont présenté des chevauchements d'une heure ou plus en 2021, ce qui fausse inévitablement les coûts d'entretien des véhicules.

Recommandations au Service des travaux publics

AP2101-53 Attribuer le taux horaire d'atelier aux heures travaillées et ajuster le taux annuellement.

AP2101-54 S'assurer que les heures travaillées par un mécanicien ne sont pas associées à plus d'un véhicule en même temps afin d'éviter le chevauchement des heures travaillées.

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

Nous allons inscrire le taux horaire dans le Guide TI et l'ajuster selon le taux annuellement.

Échéancier : 30 avril 2023

Nous utilisons actuellement les horodateurs. Un rappel sera effectué lors des rencontres du groupe élargi.

Échéancier : Terminé

Mesure des activités

Les bonnes pratiques veulent que les activités liées à la gestion de parcs et la gestion d'atelier soient mesurées et fassent l'objet d'un suivi afin de pouvoir apporter les correctifs nécessaires à l'atteinte des cibles établies. À cet égard, l'usage d'indicateurs de performance et de tableaux de bord est répandu dans l'industrie comme outil d'aide à la gestion. À la base, un indicateur est souvent représenté sous forme de ratio et il permet de mesurer la performance ou l'état d'avancement d'une activité afin d'intervenir au besoin pour atteindre les objectifs établis. La pratique veut que les indicateurs de performance soient regroupés par type dans un tableau de bord. Les indicateurs sont normalement alimentés par les données issues du système de GMAO et permettent notamment d'avoir une réponse ponctuelle lorsque requis; si, par exemple, 18 entretiens réglementés sont à faire dans un mois donné et que neuf sont effectués après trois semaines, le taux de réalisation sera de 50 % (9/18). Comme la cible est de 100 %, des mesures correctives pourront être apportées si les données sont connues. Les objectifs les plus couramment suivis en industrie sont le respect des entretiens planifiés, le respect réglementaire, les changements d'huile et le suivi des coûts d'entretien.

Plusieurs indicateurs de performance et tableaux de suivis ont été développés par la division Services techniques comme outils d'aide à la gestion. Ces indicateurs et tableaux peuvent être consultés dans le système de GMAO. Aussi, la division Services techniques envoie hebdomadairement aux responsables d'ateliers un sommaire de réalisation des activités planifiées et ordonnancées de la semaine précédente. Ces tableaux sont simples à comprendre et très représentatifs et la présentation est de qualité.

La division Services techniques ne s'attarde cependant pas nécessairement aux enjeux les plus importants. Ainsi, il est d'usage dans les bonnes pratiques que les entretiens préventifs soient tous programmés, que les changements d'huile soient tous paramétrés, que les différents déclencheurs pour les entretiens s'appuient sur les recommandations des manufacturiers, que les priorités d'intervention sur les bons de travail soient correctement définies, que les obligations réglementaires soient connues, suivies et respectées, et que le coût des pièces et de la main-d'œuvre soit correctement associé aux véhicules. Comme nous l'avons vu précédemment dans le rapport, l'ensemble de ces éléments présente des lacunes et des manquements importants. Mesurer un taux de réalisation sans que toute l'information soit exacte et complète n'est pas représentatif, par exemple une mesure de réalisation qui serait faite sur les changements d'huile quand plusieurs ne sont pas programmés ou encore quand les déclencheurs ne représentent pas les recommandations du manufacturier donnera inévitablement des résultats erronés.

Dans leur gestion quotidienne, les divisions Services techniques et GFE utilisent plusieurs fichiers Excel, qui ne sont pas tous remplis de façon homogène et avec la même rigueur. Les fonctions qui ne sont pas développées ou exploitées dans le système de GMAO ou dans le logiciel de suivi des formations font que des fichiers Excel sont utilisés pour répondre au besoin des usagers. L'utilisation de fichiers, en parallèle au système central de GMAO, ne favorise pas une gestion unifiée et consultative des informations et occasionnera un dédoublement des saisies, sans valeur ajoutée.

Une extraction de la base de données a permis de constater que la GFE a commencé en 2021 à utiliser un code pour identifier les bris anormaux et les accidents non déclarés, ce qui est une bonne pratique. Une extraction des données de 2021 a permis de constater que 52 bons de travail correspondant à une valeur de 5 963 \$ ont été identifiés comme bris anormaux ou accidents non déclarés, ce qui, selon notre expérience, n'est pas représentatif de la réalité. Les bris anormaux ou accidents non déclarés et incorrectement identifiés et qui ne sont pas associés aux véhicules et aux clients internes impactent les budgets d'exploitation de la GFE.

Des validations faites à l'interne en mars 2022 ont permis de constater que certains aviseurs techniques ne sont pas tous au courant de l'utilisation d'un code pour identifier les bris anormaux, ce qui illustre un manque de communication au sein de la GFE.

Recommandations au Service des travaux publics

Plans d'action et échéanciers du Service des travaux publics

AP2101-55	Minimiser l'utilisation de tableaux Excel et les dédoublements de saisie et maximiser l'utilisation du système de GMAO pour procéder aux analyses requises et obtenir les résultats attendus.	L'utilisation des téléviseurs lors des rencontres de fin de quart de travail et le suivi des bons de travail à fermer nous permettront de procéder aux analyses requises.
		Échéancier : 30 juin 2023
AP2101-56	Identifier à la source tous bris anormaux et accidents non déclarés afin de les associer aux véhicules et aux clients de la division Gestion de la flotte et des équipements. Documenter le processus d'identification des bris anormaux et rendre accessible l'information aux mécaniciens afin d'harmoniser les pratiques entre les ateliers.	Nous allons nous assurer de l'uniformité de la documentation et de l'harmonisation des pratiques dans les ateliers en lien avec la documentation des bris anormaux.
		Échéancier : 31 décembre 2023

Conclusion

La revue des pratiques de la division Gestion de la flotte et des équipements (GFE) a permis de constater que la gestion des activités d'entretien de la flotte de véhicules et des équipements est structurée et alimentée par un système de GMAO performant. Nous avons cependant décelé de nombreuses lacunes qui doivent être corrigées par la direction du Service des travaux publics de la Ville de Gatineau.

Le programme d'appréciation de la contribution au travail des employés (PACTE) servant à l'évaluation des employés est facilitant, mais sa remise tardive au personnel et le fait que les objectifs organisationnels de la Ville ne fassent pas l'objet d'une rencontre formelle n'en favorisent pas la compréhension et l'adhésion. Par ailleurs, les descriptions de tâches de certains employés sont inexistantes ou ne sont pas représentatives du travail effectué, ce qui ne permet pas d'encadrer entièrement les responsabilités et l'imputabilité propres à chacun. La revue des responsabilités des contremaîtres des quatre ateliers a permis de constater qu'elles sont différentes d'un atelier à l'autre et ne favorisent pas une prise en charge efficace des travaux.

Le système de GMAO offre à la GFE, par l'entremise de fiches techniques, la possibilité de regrouper par véhicule les données nominatives et techniques propres au véhicule. Une revue des données du système a permis de relever une inconstance quant aux données répertoriées par type de véhicule. L'absence de données pouvant être consultées par les mécaniciens ne favorise pas l'efficacité des interventions et augmente le risque d'erreurs.

La consultation de l'historique des interventions sur les véhicules est possible par l'entremise du système de GMAO. La revue des données du système démontre un effort de documentation notable. Néanmoins, plusieurs des commentaires qui figurent sur les bons de travail ne sont pas explicites et ne permettent pas de statuer sur la nature des travaux réalisés. La revue de l'historique des interventions a fait ressortir que des interventions d'une valeur de plus de 2,3 millions \$ pour 2020 et 2021 ne sont pas enregistrées dans le système de GMAO. Conséquemment, la preuve des réparations ne peut être faite, comme exigée par le Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers. De plus, les historiques incomplets des interventions effectuées sur les véhicules ne renseignent pas adéquatement les mécaniciens lorsqu'un

véhicule revient au garage pour un bris répétitif et les garanties sur ces interventions ne peuvent être suivies de façon efficace. L'absence de ces informations dans le système de GMAO a également un impact direct sur le temps opportun de remplacement des véhicules.

La planification des travaux d'entretien ne peut pas toujours être respectée, notamment parce que les clients des ateliers ne se présentent pas au garage. Un manque de communication a également été noté entre les ateliers et les clients. De plus, le nombre minimum de véhicules pouvant être mis hors service n'est pas connu par tous les contremaîtres des ateliers, tout comme les besoins journaliers des clients par type de véhicule, ce qui altère la capacité des ateliers à donner aux clients le service attendu en fonction de leurs besoins.

La revue des véhicules mis en service en 2020 et 2021 a démontré qu'une garantie de base est indiquée dans le système de GMAO pour 70 % d'entre eux. Les garanties sur les pièces posées sur les véhicules ne sont cependant pas gérées par le système de GMAO. Ainsi, les garanties qui ne sont pas inscrites dans le GMAO ne peuvent être réclamées. Depuis 2019, les inspections de fin de garantie ont été réalisées dans 55 % des cas. En contrepartie, les 45 % d'inspections annulées ou réalisées après la fin de la garantie se traduisent par des dépenses supplémentaires pour la Ville.

Le faible nombre d'ententes négociées, leur méconnaissance, l'absence de taux horaire ou forfaitaire négocié avec les principaux fournisseurs de la GFE ne favorisent pas une gestion efficace des activités d'entretien des véhicules et des équipements. Nous avons aussi constaté que le répertoire informatisé relié aux procédures n'était pas connu de tous les contremaîtres.

La revue des pièces gardées sur les tablettes et en attente d'être posées a démontré qu'elles sont peu nombreuses, ce qui démontre que le travail en suspens est fait lorsque les pièces commandées sont reçues. En contrepartie, sur les 2 734 bons de travail en suspens dans le système de GMAO, près de 50 % sont en retard, ce qui n'est pas sans conséquence pour les clients des ateliers.

Une revue de la fréquence des changements d'huile programmés dans le système de GMAO a démontré que les changements d'huile à moteur sont programmés dans 67 % des cas. De plus, la marche au ralenti n'est pas prise en compte pour le déclenchement des changements d'huile à moteur des véhicules de police.

Nous avons noté que des véhicules qui ne sont pas soumis à la réglementation (par exemple, des chariots élévateurs, des chargeurs sur roue, des rétrocaveuses et des niveleuses) ont fait l'objet d'inspections réglementées. Ces travaux ont monopolisé des heures de travail qui auraient pu être utilisées autrement. Nous avons également été en mesure de constater que 23 % des inspections réglementées des véhicules du Service de police et du Service de sécurité incendie ont été réalisées en retard en 2021.

La réglementation mentionne notamment une interdiction de conduite pour les véhicules qui n'ont pas subi de ronde de sécurité. Le résultat d'un échantillonnage réalisé sur l'adéquation du remplissage du rapport de ronde de sécurité par l'opérateur et l'utilisation du véhicule concerné a démontré que 18 % des véhicules étaient en interdiction de circuler.

La gestion actuelle de la codification des déficiences ne permet pas de distinguer les déficiences majeures selon la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) des déficiences non réglementées. Respectivement, 17 % et 48 % des déficiences majeures et mineures codées en 2021 par la GFE étaient faussement identifiées, ce qui pourrait faire en sorte que les réparations ne soient pas effectuées selon les délais prescrits et que des véhicules en interdiction de circuler soient utilisés par la Ville. En 2021, un véhicule a été utilisé alors qu'il était en interdiction de circuler plus de 4 600 fois, pour un total parcouru de plus de 320 000 km. L'utilisation quotidienne et récurrente de véhicules en interdiction de circuler dénote un déficit important quant au respect réglementaire attendu, sans compter le risque accru de conséquences mineures ou graves.

Nous avons constaté que la gestion des rappels de fabricants et les délais importants depuis les dates d'inscription des rappels au système de GMAO ne donnent pas l'assurance que la sécurité des utilisateurs des véhicules est pleinement efficace et conforme à la réglementation.

L'absence de formations en mécanique ne permet pas de donner aux mécaniciens les connaissances requises pour maintenir leur expertise à jour, ce qui se traduit par des diagnostics plus longs et l'incapacité d'intervenir de manière efficiente.

Bien que l'objet de l'audit n'était pas de valider le processus d'acquisition des équipements d'atelier, force est d'admettre que les équipements manquants, qui ne sont pas fonctionnels ou adaptés à la réalité opérationnelle, démontrent une carence évidente quant aux besoins des ateliers. De plus, les limitations physiques observées dans les bâtiments des ateliers d'Aylmer et de Buckingham/Masson-Angers ne permettent pas d'ajouter les ponts élévateurs requis, ne respectent pas la réglementation quant aux dégagements requis, ne favorisent pas une prise en charge efficiente des travaux et mettent la Ville et ses employés à risque d'accidents de travail.

Malgré les efforts consacrés à la qualité de la présentation hebdomadaire des indicateurs de performance et des tableaux de bord, nous avons noté que la division Services techniques ne s'attarde pas nécessairement aux enjeux les plus importants. Ainsi, il est d'usage dans les bonnes pratiques que les entretiens préventifs soient tous programmés, que les changements d'huile soient tous paramétrés, que les différents déclencheurs pour les entretiens s'appuient sur les recommandations des manufacturiers, que les priorités d'intervention sur les bons de travail soient correctement définies, que les obligations réglementaires soient connues, suivies et respectées, et que le coût des pièces et de la main-d'œuvre soit correctement imputé aux véhicules. Nous avons constaté que l'ensemble de ces éléments présente des lacunes et des manquements importants.

En conclusion, nous sommes d'avis que la GFE, en collaboration avec la division Services techniques, ne planifie pas et n'exécute pas de façon optimale les travaux d'entretien et les transformations saisonnières de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiables au moindre coût possible et de façon efficiente, tout en respectant la réglementation.

Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques et de mandats similaires qui ont été réalisés dans des ateliers mécaniques d’autres municipalités du Québec :

- Les objectifs annuels sont diffusés et acceptés par le personnel concerné;
- Chaque véhicule possède une fiche technique à jour et a un historique des interventions complet, structuré et documenté;
- Le travail est évalué, préparé et ordonnancé en tenant compte des ressources (pièces et main-d’œuvre) et des garanties sur les composantes;
- Un programme d’inspection et des activités d’entretien préventif sont définis et font l’objet d’un suivi, pour chaque type de véhicule, pour les travaux à court, moyen et long terme;
- Les opérateurs des services utilisateurs assurent adéquatement les rondes de sécurité sur les véhicules et communiquent les informations pertinentes à la GFE en temps opportun;
- Les travaux à faire sont exécutés et supervisés adéquatement;
- Les employés qui effectuent les travaux ont les compétences requises pour répondre aux attentes et sont formés au besoin;
- L’aménagement des ateliers et l’outillage à la disposition des employés permettent une exécution efficiente et économique;
- La GFE s’évalue et contrôle et ajuste ses activités, et ce, de façon à rencontrer les cibles établies.

2.2 Processus de gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais

Contexte

Fondée en 1971 et constituée en vertu de la Loi sur les sociétés de transport en commun (ci-après « LSTC »)¹, la Société de transport de l'Outaouais (ci-après « STO ») a pour mission d'assurer la mobilité des personnes sur le territoire de la Ville de Gatineau (ci-après « la Ville ») en leur offrant des solutions performantes de transport collectif durable² sur l'ensemble du territoire qu'elle dessert. D'une superficie totale de 342 kilomètres carrés, le territoire comprend les secteurs de Buckingham et Masson-Angers, de Gatineau, de Hull et d'Aylmer, ce qui représente une population totale desservie de 291 000 habitants³. La STO dessert également le centre-ville d'Ottawa et le pré Tunney, deux sites d'emploi des fonctionnaires fédéraux situés sur le territoire de la ville d'Ottawa. La croissance de la population de la Ville de Gatineau entre 2011 et 2020 était d'environ 8 %, alors que la croissance du taux de motorisation pour la même période se situait autour de 4 %⁴.

Portrait de la STO

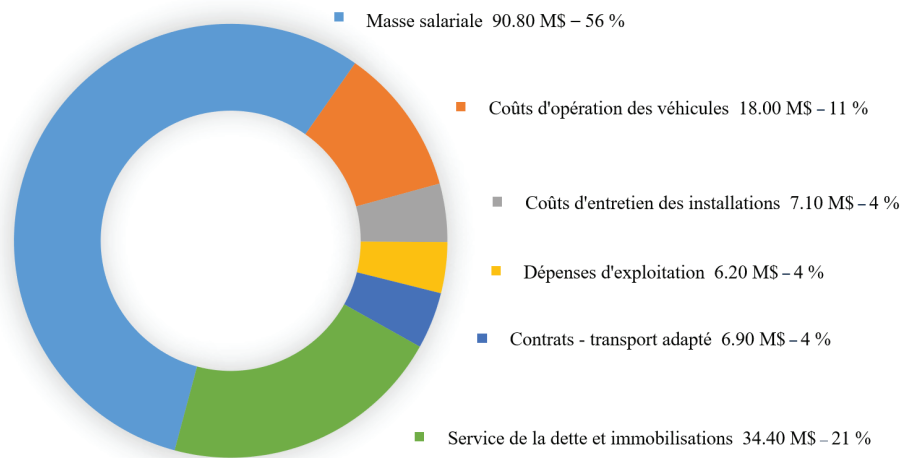
La vision de l'avenir de la STO est d'offrir à la population gatinoise une solution de choix en réponse aux besoins de déplacements régionaux, par sa simplicité, son efficacité, son approche novatrice, son arrimage avec les modes complémentaires de transport ainsi que son impact positif sur les dimensions économiques, sociales et environnementales de la Ville de Gatineau⁵.

Afin de mener ses activités et d'atteindre ses objectifs, la STO compte sur trois principales sources de revenus, soit la contribution de la Ville, les subventions provinciales et fédérales et les revenus générés par les droits d'usage des passagers. Considérant la baisse d'achalandage engendrée par la pandémie de COVID-19 et la montée du télétravail, les revenus tirés des droits d'usage des passagers ont subi une diminution de près de 10 % en 2020, passant de 25 % des revenus totaux en 2017 à 16 % en 2020.

Le budget total de la STO pour l'année 2022 est de 163,4 M\$, soit une hausse de 4 % par rapport à 2021. Le service de la dette et des immobilisations ainsi que la masse salariale représentent 77 % (125,2 M\$) du budget total alors que les autres dépenses d'entretien et d'exploitation représentent 23 % du budget, soit une somme de 38,2 M\$, comme présenté à la figure 1. Ces dernières activités sont étroitement liées au processus de gestion contractuelle de la STO.

- 1 LégisQuébec (2021, novembre), chapitre S-30.01, Loi sur les sociétés de transport en commun, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/S-30.01.pdf>.
- 2 Société de transport de l'Outaouais, Aujourd'hui l'avenir - Plan stratégique 2017-2026, http://www.sto.ca/fileadmin/user_upload/communications/PDF/Documents_corporatifs/STO_plan_strategique_montage_web.pdf.
- 3 Statistique Canada (2022), (Tableau), Profil du recensement, Recensement de la population de 2021, produit no 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada, Ottawa, diffusé le 9 février 2022.
- 4 Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) (2019), (Tableau), https://bdso.gouv.qc.ca/pls/ken/ken213_afich_tabl_page_tabl?p_iden_tran=REPERJA6WV6166536384148d06kR&p_lang=1&p_m_o=SAAQ&p_id_ss_domn=718&p_id_raprt=3372#tri_age=1&tri_tr=0.
- 5 Société de transport de l'Outaouais (2021), Rapport annuel 2020 de la STO, http://www.sto.ca/index.php?eID=tx_mm_bccmsbase_zip&id=1310411608628fc77c02aa1.

Figure 1 – Répartition du budget des dépenses 2022 par poste budgétaire⁶



Balisage

Parmi les neuf sociétés de transport en commun de l'État québécois, la STO se classait au 2^e rang en 2019 pour le nombre de passages par citoyen, derrière la Société de transport de Montréal, et ce, même si elle était en milieu de peloton quant à la taille de population et au territoire à desservir. Par ailleurs, la STO avait un coût et un revenu moyen par passage de 6,90 \$ et 7,67 \$ respectivement, générant un excédent des revenus sur les dépenses d'exploitation de 0,77 \$ par passage et situant la STO au deuxième rang des neuf sociétés en matière de profitabilité par passage. Le tableau 1 présente l'étalonnage des revenus et des dépenses des neuf sociétés de transport pour l'exercice 2019.

⁶ Société de transport de l'Outaouais (2021), Budget 2022, http://www.sto.ca/index.php?elD=tx_mm_bccmsbase_zip&id=2124354542628fc7e44665a.

Tableau 1 – Proportion des revenus et dépenses en fonction de la population et de l'achalandage des sociétés de transport de l'État québécois pour 2019

Société de transport	Population	Nombre de passages	Passages par citoyen	Revenus totaux (en M\$)	Revenus par passage	Dépenses totales (en M\$)	Dépenses par passage	Revenus nets par passage
Société de transport de Montréal (STM)	1 990 000	374 900 000	188,4	2 205,3	5,88 \$	1 748,6	4,66 \$	1,22 \$
Société de transport de l'Outaouais (STO)	283 600	19 126 740	67,4	146,8	7,67 \$	131,9	6,90 \$	0,77 \$
Réseau de transport de la Capitale (RTC)	580 590	33 790 655	58,2	224,3	6,64 \$	219,1	6,48 \$	0,16 \$
Réseau de transport de Longueuil (RTL)	430 724	28 800 000	66,9	182,6	6,34 \$	182,5	6,34 \$	0,00 \$
Société de transport de Trois-Rivières (STTR)	137 026	3 399 054	24,8	15,8	4,65 \$	15,8	4,65 \$	0,00 \$
Société de transport du Saguenay (STS)	146 593	4 249 552	29,0	24,4	5,73 \$	24,5	5,77 \$	(0,04) \$
Société de transport de Laval (STL)	428 900	19 416 873	45,3	163,3	8,41 \$	164,7	8,49 \$	(0,08) \$
Société de transport de Lévis (STL)	147 600	4 891 685	33,1	29,8	6,10 \$	30,5	6,22 \$	(0,12) \$
Société de transport de Sherbrooke (STS)	169 136	7 677 800	45,4	36,0	4,69 \$	40,7	5,30 \$	(0,61) \$

Source : Rapports annuels et financiers des sociétés de transport pour l'exercice 2019

Défis et enjeux de la STO

La pandémie a eu un impact considérable sur l'utilisation des transports en commun depuis 2020. Selon une étude réalisée par Statistique Canada en 2021⁷, « *une transition vers une pleine capacité de télétravail pourrait réduire [jusqu'à 62 % annuellement] le nombre de déplacements effectués* » en transport en commun pour la région de Gatineau-Ottawa. À long terme, cette baisse d'achalandage pourrait avoir une incidence considérable sur les projets de développement de la STO.

Les principes évoqués dans le plan stratégique 2017-2026 de la STO à l'égard de la performance organisationnelle prennent aujourd'hui tout leur sens considérant l'anticipation d'une réduction significative de l'achalandage. Face à ce nouvel enjeu de rétention de clientèle, certaines villes se sont tournées vers des offres avant-gardistes s'inspirant de la mouvance mondiale et plusieurs villes du Québec offrent maintenant la gratuité du transport collectif sur leur territoire. De son côté, la STO propose en tout temps la gratuité partielle de ses services aux citoyens en adoptant une tarification sociale prévoyant des prix plus abordables pour les passagers démunis⁸ et des forfaits « ZAP » et « Cam-puce » offrant un tarif réduit pour les étudiants à temps complet⁹. Exceptionnellement, la STO a aussi choisi d'offrir le transport en commun gratuit et illimité à près de 15 000 élèves du secondaire pour les mois de juillet et août 2022 afin de contrer la baisse d'achalandage et faciliter l'accès à des emplois étudiants¹⁰. De plus, elle a agi rapidement en proposant d'offrir gratuitement des laissez-passer mensuels aux réfugiés ukrainiens à Gatineau, durant toutes les étapes d'évaluation de leurs statuts de réfugiés¹¹.

Tournée vers l'avenir, la STO prévoit des cibles de croissance d'achalandage ambitieuses pour les années à venir et son plan d'aménagement et de développement du territoire favorise le transport en commun. Les projets suivants influenceront les activités futures d'approvisionnement de la STO :

- L'étude pour la réalisation d'un système structurant de transport collectif, incluant le projet de tramway de Gatineau, dont l'ouverture est prévue en 2028;
- Le prolongement du corridor Rapibus sur 2,8 km par l'ajout d'un tronçon reliant les stations Labrosse et Lorrain dont la mise en service devrait avoir lieu en 2023;
- L'élaboration du plan d'accessibilité universelle 2021-2025 pour adapter l'offre de transport à la clientèle.

Les contrats à octroyer dans le cadre de la réalisation de ces grands projets ainsi que les acquisitions destinées aux activités courantes devront s'inscrire dans le contexte où :

- La demande auprès des principaux fournisseurs de la STO est actuellement plus élevée que l'offre (surchauffe du marché), provoquant une diminution du nombre de répondants aux appels d'offres et une augmentation conséquente des prix;
- La réglementation en matière de gestion contractuelle est complexe et fait l'objet de fréquentes modifications, demandant une adaptation constante et une formation en continu pour en assurer le respect;

7 Statistique Canada (22 avril 2021), *Étude : Travail à domicile : répercussions possibles sur le transport en commun et les émissions de gaz à effet de serre*, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210422/dq210422b-fra.html>, Le Quotidien.

8 Le Devoir, *La gratuité apparaît dans les bus du Québec*, 3 mai 2021, <https://www.ledevoir.com/societe/transports-urbanisme/703056/la-gratuite-apparait-dans-les-bus-du-quebec>.

9 Société de transport de l'Outaouais (2022), *Grille tarifaire complète 2022 en vigueur à compter du 1er mars 2022*. http://www.sto.ca/fileadmin/user_upload/communications/PDF/Tarification/Grille_tarifaire_Web_2022.pdf.

10 Ici Ottawa-Gatineau (2022, 31 mai), *Transport en commun gratuit et illimité pour 15 000 élèves de Gatineau cet été*, Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1887436/transport-en-commun-autobus-gratuit-sto-outaouais-ete-2022>.

11 Ici Ottawa-Gatineau (2022, 24 mai), *La STO offre des laissez-passer mensuels gratuits aux réfugiés ukrainiens*, Radio-Canada. <https://ici.radio-canada.ca/nouvelle/1885860/sto-laissez-passer-gratuits-service-autobus-sto-gatineau>.

- Le plan de mobilité durable du ministère des Transports du Québec prévoit plusieurs objectifs en matière de développement et d'investissement en transport en commun, tels que :
 - Le maintien des infrastructures de transport;
 - Le développement du transport actif;
 - L'électrification des transports;
 - L'augmentation de l'offre de services.

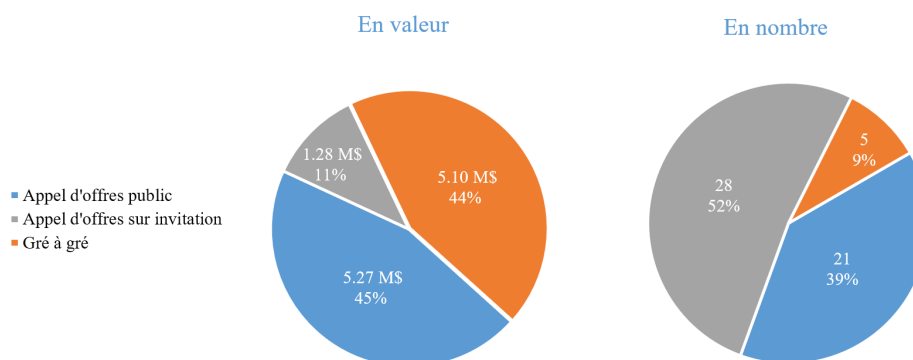
Cette pression exercée sur les activités des sociétés de transport en commun les oblige à suivre le rythme imposé, tout en respectant leurs capacités budgétaires.

Analyse des contrats

Nombre et valeur des contrats

Nous avons obtenu le détail des contrats de plus de 25 000 \$ octroyés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020 de la Direction de l'approvisionnement de la STO (ci-après « DAPP »). Ces données couvrent les contrats dont l'estimation initiale ou le montant final était supérieur à 25 000 \$ et qui ont fait l'objet d'une reddition de comptes publique via le Système électronique d'appel d'offres du gouvernement du Québec (ci-après « SEAO »). La figure 2 présente la répartition des contrats de 25 000 \$ et plus octroyés au cours de la période visée par notre audit, en valeur et en nombre.

Figure 2 – Contrats de 25 000 \$ et plus octroyés en 2020, par mode de sollicitation



Cadre législatif et réglementaire

Lois et règlements

Au Québec, la Loi sur les sociétés de transport en commun (ci-après « LSTC ») définit le cadre législatif de l'ensemble des sociétés de transport de l'État. La LSTC soutient le transport en commun et favorise l'intégration des différents modes de transport collectif. Elle régit les sociétés dans leur mission d'assurer la mobilité des personnes par des modes de transport collectif sur leur territoire.

La LSTC est une loi habilitante du Règlement décrétant le seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjugé qu'après une demande de soumissions publique, le délai minimal de réception des soumissions et le plafond de la dépense permettant de limiter le territoire de provenance de celles-ci¹². La LSTC définit ainsi les pouvoirs contractuels des sociétés de transport, soit, sans s'y limiter :

- Le prix de tout contrat de 100 000 \$ ou plus doit avoir fait l'objet d'une estimation établie par la société (art. 92.1);
- La société publie et tient à jour une liste des contrats qu'elle conclut comportant une dépense d'au moins 25 000 \$ (art. 92.2);
- La liste à jour doit être publiée dans le système électronique d'appel d'offres (art. 92.3);
- La société doit publier, au plus tard le 31 mars, la liste de tous les contrats d'un montant de plus de 2 000 \$ conclus avec un même fournisseur au cours du dernier exercice financier, lorsque l'ensemble des contrats représente un montant total de plus de 25 000 \$ (art. 92.3);
- Chaque société peut choisir d'utiliser un système de pondération et d'évaluation des offres selon un nombre de points basé sur la qualité, la quantité, les modalités de livraison, les services, l'expérience, la capacité financière ou autre critère pertinent (art. 96).

En vertu de l'article 103.2 de la LSTC précisant qu'une société doit adopter un règlement sur la gestion contractuelle et les objectifs dudit règlement, la STO s'est dotée de plusieurs règlements dont, notamment, le Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais¹³. Ce règlement encadre l'octroi des contrats dont l'envergure est inférieure au seuil exigeant l'appel d'offres public et « vise à assurer un haut niveau de transparence et une saine gestion des contrats au sein de la [STO] »¹⁴.

La STO dispose également du Règlement prévoyant la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais, lequel « établit les règles applicables à la délégation, par le Conseil, de certains pouvoirs, notamment, d'engager des dépenses pour la [STO], ainsi que les règles applicables à la signature de certains actes, documents ou écrits de celle-ci »¹⁵. La STO doit aussi veiller au respect d'autres lois et règlements tels que :

- La Loi sur l'Autorité des marchés publics (R.L.R.Q., chapitre A-33.2.1);
- Le Règlement sur l'adjudication de contrats pour la fourniture de certains services professionnels (R.L.R.Q., C-19, r. 2);
- Le Règlement sur les contrats de construction des organismes municipaux (R.L.R.Q., C-19, r. 3).

12 LégisQuébec (2021, décembre), chapitre C-19, r. 5, *Règlement décrétant le seuil de la dépense d'un contrat qui ne peut être adjugé qu'après une demande de soumissions publique, le délai minimal de réception des soumissions et le plafond de la dépense permettant de limiter le territoire de provenance de celles-ci*, Editeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-19.%20r.%205%20/>.

13 Société de transport de l'Outaouais (2019, mai), *Règlement 154 – Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais*, <http://www.sto.ca/index.php?id=287&L=en%20inurl%3Aindex.php%3Fid%3D%27A%3D0%27A%3D0%27A%3D0>.

14 *Ibid.*

15 Société de transport de l'Outaouais (2018, septembre), *Règlement 153 – Règlement prévoyant la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais*, <http://www.sto.ca/index.php?id=287&L=en%20inurl%3Aindex.php%3Fid%3D%27A%3D0%27A%3D0%27A%3D0>.

Politiques et procédures

La STO a adopté en 2019 une nouvelle politique d'approvisionnement permettant de préciser les responsabilités des gestionnaires en matière d'acquisition de biens et de services et d'identifier les règles d'approvisionnement applicables. La Politique d'approvisionnement s'appuie sur des principes d'équité et de transparence. Elle sert de guide pour l'ensemble des gestionnaires de la STO et lui permet de réaliser sa mission par l'acquisition de biens et services :

- Aux meilleures conditions possibles;
- Répondant aux besoins de la STO;
- Respectant les lois et règlements applicables en matière de gestion contractuelle et d'approvisionnement.

Afin de soutenir le processus d'approvisionnement, la STO s'est aussi dotée de procédures internes et de guides d'acquisition. Elle possède également un code de conduite et d'éthique des employés afin d'encadrer l'ensemble de ses activités, incluant l'approvisionnement.

Rôles et responsabilités

La Politique d'approvisionnement de la STO « définit les règles en matière d'adjudication de contrats et précise les rôles et les responsabilités des gestionnaires de la Société en matière d'achats de biens et services et de gestion contractuelle afin d'assurer l'efficacité et la conformité des processus d'approvisionnement aux lois, règlements et politique en vigueur »¹⁶. Les principaux rôles et responsabilités attribuables aux gestionnaires de la STO sont détaillés ci-après.

Direction de l'approvisionnement

La DAPP est responsable de l'ensemble des processus d'approvisionnement, de l'administration et de la gestion de la présente politique. Ses principales responsabilités comprennent notamment :

- D'assister les directions requérantes dans la définition de leurs besoins, selon les normes, standards et ententes en vigueur;
- De regrouper les besoins en tenant compte des particularités des directions requérantes;
- De définir le calendrier d'appel d'offres avec les directions requérantes;
- D'évaluer l'admissibilité et la conformité administrative des soumissions reçues;
- De préparer les recommandations d'adjudication à soumettre au comité de gestion et au conseil d'administration en collaboration avec les directions requérantes.

¹⁶ Société de transport de l'Outaouais (2019), Politique d'approvisionnement.

Elle collabore aussi avec les directions requérantes lors du suivi de l'exécution des contrats, principalement en ce qui a trait à la gestion :

- Des sûretés;
- Des obligations de l'entrepreneur relatives aux salaires, matériaux et services;
- Des garanties d'entretien;
- Des avenants.

Direction requérante

La direction requérante agit à titre de responsable ou de collaboratrice lors de la réalisation des principales étapes suivantes :

- Procéder à l'identification des besoins et les justifier, s'il y a lieu, auprès des autorités compétentes;
- Prévoir, dans sa planification de projets, le processus d'acquisition en tenant compte des délais inhérents;
- S'assurer de la disponibilité des fonds requis;
- Émettre une demande d'achat, le cas échéant, en obtenant les autorisations nécessaires selon les niveaux d'approbation en vigueur;
- Préparer les documents d'appel d'offres;
- Effectuer l'analyse technique des soumissions et participer aux travaux des comités de sélection lorsque requis;
- Assurer le suivi de la réalisation des contrats et faire rapport à la DAPP des difficultés rencontrées et des améliorations à apporter au devis;
- Soumettre à la DAPP toute demande de modifications ou d'avenants à l'entente initiale.

Bien que la Politique d'approvisionnement ne définisse pas les principaux rôles et responsabilités du conseil d'administration, du comité de gestion et du directeur général en matière d'approvisionnement, ceux-ci sont partiellement définis dans le Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais¹⁷ et le Règlement sur la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais¹⁸.

Conseil d'administration

Le conseil d'administration (ci-après « CA ») exerce les pouvoirs de la STO et en détermine les grandes orientations, notamment par l'adoption des politiques et règlements. En matière de gestion contractuelle, le CA est l'instance de gouvernance qui autorise l'acquisition de biens et services lorsque le montant total est de plus de 100 000 \$ pour les dépenses suivantes :

- Les contrats de transport par autobus, de transport nolisé, de transport scolaire, de transport collectif, de transport de personnes à mobilité réduite et de transport hors territoire;

¹⁷ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 13.

¹⁸ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 15.

- Les contrats de construction et d'acquisition de biens et de services;
- L'aliénation d'un bien mobilier, la location d'espace pour l'usage de la STO et tous les autres contrats non spécifiquement prévus au Règlement sur la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais¹⁹.

En ce qui a trait aux contrats d'acquisition de biens et de pièces nécessaires au maintien, à l'entretien ou à la réparation des biens et équipements requis dans la poursuite de ses activités, le CA autorise l'acquisition seulement lorsque le coût unitaire du bien est de 100 000 \$ et plus.

Le CA approuve finalement toutes dépenses additionnelles liées à un contrat octroyé dont le montant est supérieur à 15 % du montant du contrat ou à 100 000 \$, ou dont la somme des modifications est supérieure à 15 % de la valeur initiale du contrat.

Comité de gestion et directeur général

Le comité de gestion (ci-après « CG ») a la responsabilité d'adopter les politiques ou d'émettre des directives pour améliorer l'efficacité et l'efficience du processus d'approvisionnement, et ce, à l'égard de tout contrat dont le montant est inférieur au seuil d'appel d'offres public, ainsi que pour assurer le respect du processus de demande de soumissions lorsqu'il juge que les intérêts de la STO sont ainsi mieux servis.

En matière de gestion contractuelle, le directeur général (ci-après « DG ») a la responsabilité de :

- Recommander la délégation de certains pouvoirs du CA;
- Désigner la personne responsable des négociations et des discussions visées aux articles 99.01 et 99.06 de la LSTC, lors de l'utilisation d'un mode d'adjudication avec pondération.

Le CG et le DG se partagent également les responsabilités en matière de gestion contractuelle, c'est-à-dire qu'ils peuvent se substituer l'un à l'autre, soit pour approuver, lorsque requis, les critères d'évaluation des offres, les grilles de pondération ainsi que la liste des participants lors de la mise en place de comités de sélection pour un AOP.

Le CG et le DG sont aussi responsables d'approuver, lorsque le montant total de la dépense est de 25 000 \$ et plus, mais inférieur à 100 000 \$:

- Les contrats de transport par autobus, de transport nolisé, de transport scolaire, de transport collectif, de transport de personnes à mobilité réduite et de transport hors territoire;
- Les contrats de construction et d'acquisition de biens et de services;
- L'aliénation d'un bien mobilier, la location d'espace pour l'usage de la STO et tous les autres contrats non spécifiquement prévus au Règlement sur la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais²⁰.

¹⁹ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 15.

²⁰ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 15.

En ce qui a trait aux contrats d'acquisition de biens et de pièces nécessaires au maintien, à l'entretien ou à la réparation des biens et équipements requis dans la poursuite de ses activités, le CG ou le DG autorise l'acquisition seulement lorsque le coût unitaire du bien est de 25 000 \$ et plus, mais inférieur à 100 000 \$.

Finalement, le CG ou le DG approuve toutes dépenses additionnelles liées à un contrat octroyé par le CA dont le montant est supérieur à 5 % du montant du contrat ou 25 000 \$, mais inférieur à 15 % du montant du contrat ou 100 000 \$.

Comité de gouvernance de projet

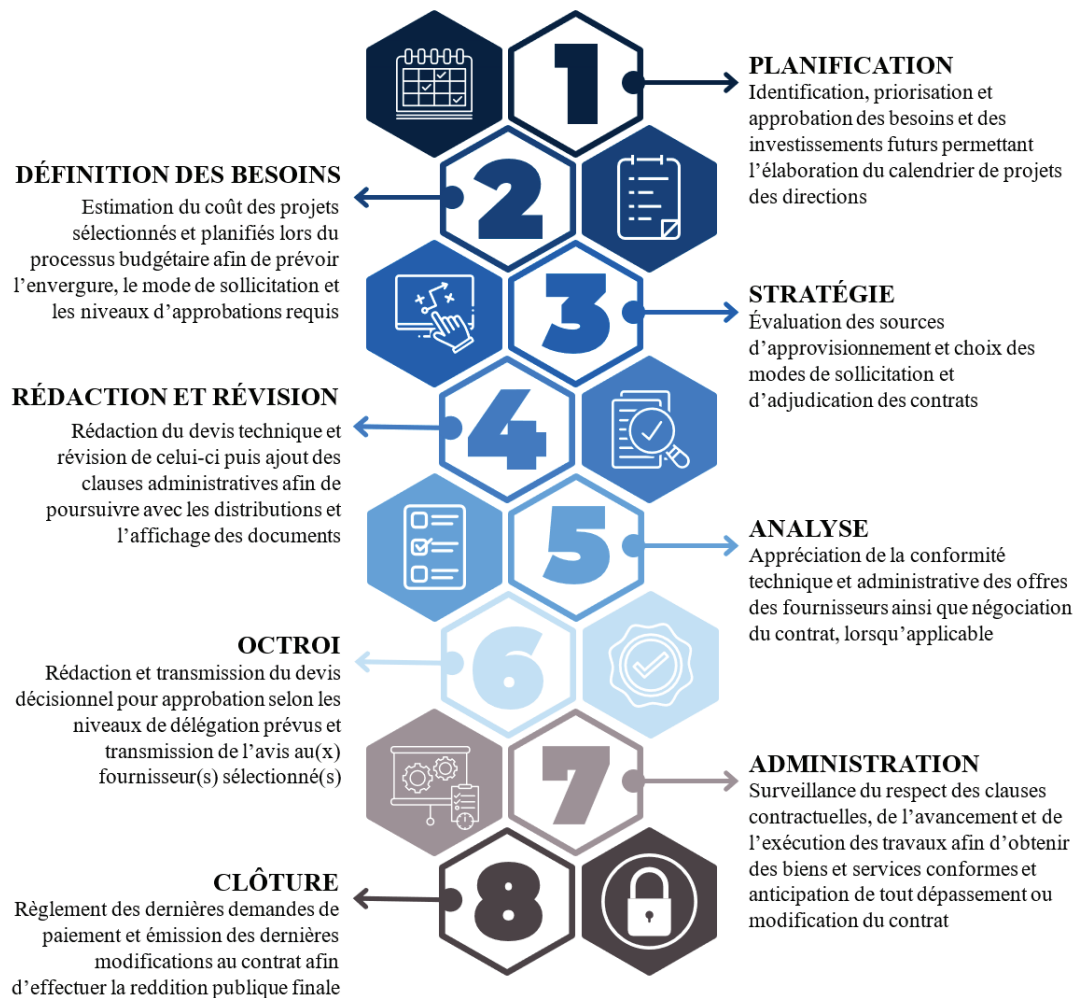
Selon les informations recueillies auprès de la DAPP, le comité de gouvernance des technologies de l'information a été créé en mars 2016 par le comité de gestion. Le rôle initial du comité était d'assurer une utilisation efficace et efficiente des technologies de l'information favorisant l'atteinte des objectifs d'affaires de la STO, par la mise en place de règles, de principes directeurs et de processus rigoureux.

Le mandat du comité s'est rapidement élargi pour prioriser et suivre l'ensemble des projets en fonction de leur valeur ajoutée et de leur alignement sur le plan stratégique de la STO. De plus, leur rôle est de veiller au respect des politiques, des pratiques, des processus, des normes et des standards en matière de gestion de projets.

Processus d'approvisionnement

Afin d'encadrer adéquatement l'acquisition de biens et services et de s'assurer du respect des rôles et responsabilités par les intervenants du processus, la DAPP s'est dotée d'un processus d'approvisionnement présenté à la figure 3. Les étapes de sollicitation, d'octroi et d'administration des contrats sont définies dans le guide d'acquisition en cinq étapes de la STO, dans l'offre de services de la DAPP et dans les cartographies du processus d'approvisionnement. Pour les contrats dont l'envergure estimée ou le montant de l'octroi sont inférieurs à 25 000 \$, certaines étapes pourraient être optionnelles.

Figure 3 – Processus d'approvisionnement de la STO



Objectif et portée de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes²¹, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur les activités du processus de gestion des approvisionnements de la STO. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Nous avons établi nos objectifs d'audit en nous inspirant des bonnes pratiques en matière de gestion des approvisionnements et en considérant les enjeux et risques importants identifiés lors de la réalisation de l'étude préliminaire. Le premier objectif visait principalement à attester de l'efficacité, de l'efficience et de l'économie du processus de planification et d'élaboration des appels d'offres permettant à la STO d'acquiescer des biens et services répondant à ses besoins, en tout respect des lois, règlements et politiques en vigueur. Le second objectif visait à valider la réalisation du processus de suivi et de gestion des contrats assurant le respect des lois, règlements et politiques en vigueur conformément aux bonnes pratiques en la matière.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux visaient principalement les activités d'approvisionnement relatives aux contrats dont l'octroi a eu lieu entre le 1er janvier et le 31 décembre 2020. Cependant, considérant que la gestion des approvisionnements est la résultante d'un cheminement sur plusieurs mois, des informations antérieures ou ultérieures à cette portée ont pu être considérées si elles avaient une incidence sur nos travaux. Nos travaux ont pris fin en mai 2022.

Méthodologie

Lors de nos travaux, nous avons appliqué les procédures d'audit suivantes afin de mesurer l'atteinte des objectifs de l'audit par la STO :

- Étude du cadre normatif et légal applicable à la gestion des approvisionnements des sociétés de transport;
- Étude et analyse des politiques et règlements internes, de la documentation et des guides de références de la STO;
- Animation d'ateliers de travail avec des intervenants du processus;
- Sondages sur un échantillon de contrats;
- Recensement des bonnes pratiques en gestion des approvisionnements;

21 [LégisQuébec \(2022, avril\), article 107.7, 107.8, Loi sur les cités et villes, Éditeur officiel du Québec, https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-19#se:107_7](https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-19#se:107_7).

- Étalonnage de certains indicateurs avec d'autres sociétés de transport comparables;
- Analyse volumétrique des données;
- Analyses détaillées des rôles et responsabilités des intervenants ainsi que des outils, systèmes et données de gestion utilisés.

Les procédures ont été établies dans l'optique d'acquérir une compréhension approfondie du processus, et notamment :

- Du cadre légal et normatif applicable;
- Des enjeux et des risques principaux;
- Des contrôles et des mesures d'atténuation des risques;
- De la performance du processus et de sa capacité à assurer le respect des lois, règlements et politiques applicables.

Résultats de l'audit

Les constats présentés dans cette section sont fondés sur les résultats des différentes procédures d'audit réalisées, dont ceux concernant l'échantillon de dossiers de projets pour des contrats octroyés entre le 1^{er} janvier et le 31 décembre 2020.

L'échantillon de 30 dossiers a été sélectionné parmi l'ensemble des contrats octroyés au cours de la période et listés dans le SEAO. Les critères de sélection ayant soutenu la sélection se détaillent comme suit :

- Le nombre d'addendas publiés par contrat;
- L'écart entre la valeur estimée et le montant total du contrat;
- La récurrence dans la description du projet ou dans le titre du projet;
- Le mode de sollicitation tel qu'inscrit dans le SEAO ou le type de demande de services selon la liste de la DAPP;
- La présence ou non de l'information relative au contrat dans le SEAO;
- L'annulation du processus ou de la demande de service.

Gouvernance et respect des encadrements

Processus de gestion contractuelle

Une structure de gouvernance en matière de gestion contractuelle permet d'assurer le respect du cadre réglementaire et la réalisation des activités d'une société de manière efficace, efficiente et économique. L'efficacité d'un cadre de gestion repose sur une définition claire des rôles et des responsabilités à l'échelle de la société. En matière de gestion contractuelle, la complexité de la réglementation ainsi que la diversité des stratégies d'acquisition applicables commandent la présence d'une équipe spécialisée et formée, en mesure d'appuyer la société dans ses activités d'approvisionnement.

Pour s'acquitter de ses responsabilités telles que détaillées dans la Politique d'approvisionnement²², la DAPP doit analyser les acquisitions de la STO afin de proposer, d'élaborer et de mettre en place les meilleures stratégies d'acquisition assurant la saine gestion des contrats.

Nous avons constaté que la DAPP n'est actuellement pas impliquée dans l'ensemble des processus de gestion contractuelle de la STO. À cet égard, lors de la réalisation de nos travaux, nous avons constaté qu'en 2019, sept contrats avaient été octroyés sans aucune implication de la DAPP.

De plus, l'article 11 du Règlement prévoyant la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration de la Société de transport de l'Outaouais²³ stipule que « *tout contrat d'acquisition de biens et de pièces nécessaires au maintien, à l'entretien ou à la réparation des biens et équipements de la Société requis dans la poursuite de ses activités est approuvé par :*

- Le Conseil, lorsque le coût unitaire des biens ou pièces est de 100 000 \$ et plus;
- Le Directeur général ou le Comité de gestion lorsque ce montant est de 25 000 \$ et plus, mais inférieur à 100 000 \$;
- Le Directeur du service concerné, lorsque le montant est inférieur à 25 000 \$ ».

²² Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 16.

²³ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 15.

Ce mode de délégation en fonction de la valeur unitaire plutôt qu'en fonction de la valeur estimée totale de l'achat est unique à l'achat de pièces inventoriées et n'est pas en adéquation avec les seuils de délégation prévus pour lesquels le montant total de la dépense estimée doit faire foi du niveau d'approbation requis.

Par ailleurs, selon le processus d'approvisionnement, l'intervention de la DAPP pour l'achat de pièces inventoriées se limite aux étapes suivantes :

- Réception de la commande manuelle ou automatisée;
- Confirmation de prix auprès du fournisseur pour les pièces non rattachées à un contrat de l'Association du transport urbain du Québec (ci-après « ATUQ »);
- Mise à jour des prix au système d'inventaire Maximo, lorsqu'il y a lieu;
- Préparation du bon de commande;
- Demande d'approbation selon les seuils de délégation prévus;
- Transmission du bon de commande au fournisseur après approbation.

Ce mode de fonctionnement ne permet pas d'identifier, en temps opportun, les achats de pièces inventoriées réalisés auprès d'un même fournisseur d'un montant totalisant une dépense supérieure au seuil exigeant l'AOP ou le seuil d'AOL.

Conséquemment, bien que le Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais²⁴ et la LSTC ne prévoient pas d'exception pour l'achat de pièces inventoriées, l'acquisition de près de 50 % de celles-ci est effectuée sans implication de la DAPP, notamment au moment de la détermination du mode de sollicitation, l'autre moitié étant acquise via des regroupements d'achats pilotés par l'ATUQ.

Recommandations

AP2103-01

S'assurer de l'implication de la DAPP dans l'ensemble du processus de gestion contractuelle de la STO afin de s'assurer de la conformité de ses activités d'approvisionnement.

Plans d'action et échéanciers

Au moment de la réception de toute demande d'achat, une analyse sera réalisée par la DAPP à l'aide d'un rapport progressif à jour présentant les dépenses par fournisseur en cours d'année afin de déterminer si un processus compétitif doit être mis de l'avant.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2103-02

S'assurer que la formulation des politiques et des règlements ne nuit pas au respect de la Loi sur les sociétés de transport en commun et qu'elle traduit adéquatement les objectifs de gestion et de gouvernance de la STO.

La STO procèdera à la révision de son Règlement 153 prévoyant la délégation de certains pouvoirs du conseil d'administration.

Échéancier : 30 juin 2023

²⁴ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 13.

Analyse des achats de biens et services

Nous avons constaté qu'il n'y a aucun suivi régulier des contrats de moins de 25 000 \$ octroyés à un même cocontractant ni de mécanismes de contrôle permettant d'identifier les dépenses de plus de 25 000 \$ réalisées auprès d'un même fournisseur. La DAPP n'effectue pas de planification ou d'analyse systématique de ses acquisitions de biens et de services, ce qui ne permet pas à la STO de s'assurer du respect de certaines exigences légales et réglementaires.

En vertu de l'article 92.3²⁵ de la LSTC, « *la société doit [...] publier, sur son site Internet et au plus tard le 31 mars, la liste de tous les contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$ conclus au cours du dernier exercice financier complet précédant cette date avec un même cocontractant lorsque l'ensemble de ces contrats comporte une dépense totale qui dépasse 25 000 \$* ». Lors de notre analyse des contrats comportant une dépense de plus de 2 000 \$, nous avons constaté que pour plusieurs fournisseurs, le cumul des achats dépasse le seuil des 25 000 \$, voire le seuil exigeant l'AOP dans certains cas, ce qui pourrait contrevenir à :

- L'article 6 du Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais qui prévoit un AOI auprès d'au moins trois fournisseurs pour tout contrat comportant une dépense d'au moins 25 000 \$, mais inférieure au seuil d'appel d'offres public²⁶;
- L'article 95 de la LSTC exigeant de procéder, sauf exception, par AOP pour l'octroi d'un contrat dont la dépense est supérieure au seuil d'AOP²⁷.

Bien que le cumul de certains contrats octroyés à un même cocontractant se situe au-dessus du seuil exigeant l'AOP ou l'AOI selon le cas, cela ne signifie pas qu'ils auraient nécessairement dû faire l'objet d'un regroupement. Par contre, ils auraient dû faire l'objet d'une planification et d'une analyse appropriée permettant d'assurer le respect des lois et règlements en vigueur.

Recommandations

AP2103-03

Mettre en place des mécanismes de contrôle assurant l'identification des achats pour lesquels la dépense totale estimée pour l'exercice financier dépasse le seuil d'appel d'offres sur invitation ou d'appel d'offres public, en amont de l'octroi de contrat, afin d'assurer à tout moment la conformité aux lois et règlements.

Plans d'action et échéanciers

La mise en place d'un nouveau système financier facilitera le suivi des dépenses par fournisseur à l'échelle de la STO, ce qui permettra de mieux identifier les seuils exigeant un appel d'offres public ou un appel d'offres sur invitation, selon le cas.

Échéancier : 31 décembre 2025

²⁵ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.3.

²⁶ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 10, art. 6.

²⁷ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 95.

Comité de sélection

Lors de la publication d'un AOP, la STO peut, en vertu de l'article 96 de la LSTC, utiliser un système d'évaluation et de pondération des soumissions basé sur le prix et la qualité des biens et services offerts. Dans une telle situation, la STO doit alors constituer un comité de sélection composé d'au moins trois membres, dont l'objectif est d'obtenir « *un consensus issu d'une analyse neutre, objective et éclairée quant au niveau de qualité atteint par chaque soumission* »²⁸.

Selon l'article 5.2 du Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais²⁹, c'est le directeur de la DAPP qui agit à titre de secrétaire du comité de sélection. Selon le guide sur les modes d'adjudication des contrats par appel d'offres public du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (ci-après « MAMH »), pour atteindre l'objectif de neutralité et d'objectivité d'analyse des soumissions, il est important que les membres du comité partagent une définition commune des critères d'évaluation et des besoins du requérant. Selon les bonnes pratiques, le secrétaire du comité, bien qu'il ne participe pas à l'analyse, se doit d'agir comme guide pour assurer la bonne compréhension des critères et des besoins par les membres du comité de sélection avant le début de l'analyse des soumissions. L'objectif d'une telle pratique est de parvenir à une analyse neutre, objective et éclairée permettant d'obtenir des biens et services répondant aux besoins des requérants et de la STO.

Bien qu'un cahier regroupant l'information relative aux critères de sélection, aux addendas publiés et au gabarit de prise de notes soit préparé pour les membres du comité de sélection et qu'une introduction soit faite aux membres par le secrétaire du comité de sélection à chaque plénière, nos travaux n'ont pas permis de démontrer que ces derniers ont bénéficié d'une formation adéquate quant à leurs rôles et responsabilités en tant que membres du comité de sélection.

De plus, bien que la Direction de l'approvisionnement confirme la présence du secrétaire aux rencontres des comités de sélection, l'analyse de la documentation des dossiers ne permet pas de confirmer cette pratique.

Recommandations

AP2103-04 S'assurer que les membres du comité de sélection sont adéquatement formés à l'égard de leurs rôles et responsabilités.

AP2103-05 Documenter la présence du secrétaire de comité de sélection à chacune des rencontres.

Plans d'action et échéanciers

Les membres du comité de sélection devront suivre une formation de base obligatoire portant sur leurs rôles et responsabilités avant la remise des documents aux fins d'évaluation. Le fichier de présence sera modifié pour confirmer que les membres ont reçu toutes les informations nécessaires.

Échéancier : 30 juin 2023

La STO ajoutera un onglet « feuille de présence » au fichier d'évaluation des fournisseurs pour documenter la présence de tous les membres, incluant le secrétaire du comité de sélection.

Échéancier : 28 février 2023

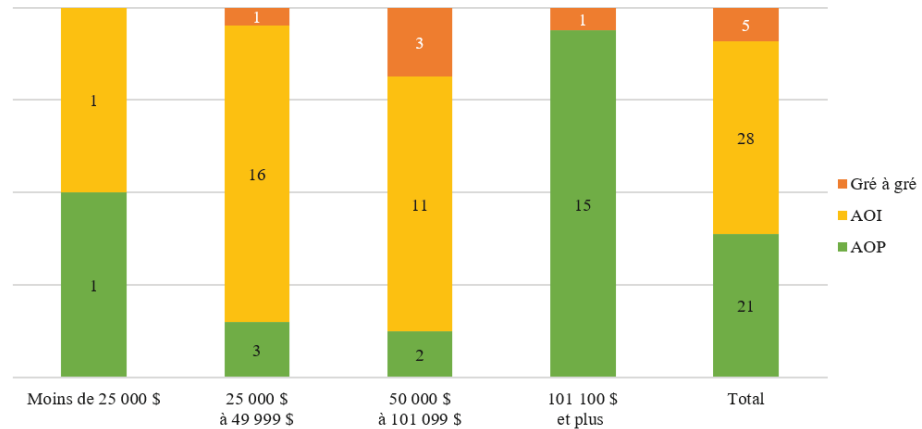
28 Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 30 mai 2022, *Guide sur les modes d'adjudication des contrats par appel d'offres public*, https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/plainte_gestion_contractuelle/gestion_contractuelle/guide_modes_adjudication.pdf, page 6.

29 Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 10, art. 5.2.

Mode de sollicitation et d'adjudication

La figure 4 présente le nombre de contrats adjugés par mode de sollicitation, en fonction du montant de la dépense totale estimée.

Figure 4 – Répartition des contrats octroyés en 2020, par envergure et par type³⁰



Nous avons analysé les quatre contrats d'une valeur supérieure à 25 000 \$ et inférieure au seuil exigeant l'AOP ayant été octroyés de gré à gré. Dans trois cas, l'exception utilisée a été appliquée conformément à l'article 6.1 du Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais³¹ et faisait référence à l'exception prévue au 10^e alinéa de l'article 101.1 de la LSTC³². Dans le dernier cas, le contrat a été octroyé de gré à gré puisqu'il a été établi que l'octroi par AOI n'était pas dans le meilleur intérêt de la STO, compte tenu l'urgence opérationnelle d'effectuer les travaux visés par le contrat. Ce traitement est également conforme aux dispositions de l'article 6.1 du Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais³³ et les considérations qui ont amené à sélectionner ce fournisseur sont consignées dans la « fiche d'approbation d'octroi en gré à gré au-delà du seuil » soumise au comité de gestion, comme recommandé par les bonnes pratiques³⁴.

³⁰ Pour les contrats conclus entre le 1er janvier 2019 et avant le 13 août 2020, le seuil obligeant l'AOP était de 101 100 \$. La répartition demeure la même, malgré la modification du seuil au cours de l'année 2020.

³¹ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 13.

³² LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 101.1.

³³ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 13.

³⁴ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, 2021, *Guide sur les modes de passation des contrats municipaux dont la dépense est inférieure au seuil obligeant à l'appel d'offres public*, https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/plainte_gestion_contractuelle/gestion_contractuelle/GUJ_PassationContrats_VFD.PDF, page 11.

Nous avons également analysé le contrat octroyé de gré à gré pour lequel l'envergure était supérieure au seuil exigeant l'AOP. Ce contrat, d'une valeur de plus de 4 M\$, a été octroyé en vertu des dispositions de l'article 83 de la LSTC par le CA, sur recommandation de la DAPP, alors que le fournisseur n'était pas en mesure de livrer son autorisation de contracter de l'Autorité des marchés publics. Tel que l'indique l'article 108.1.2 de la LSTC, l'article 21.17 de la Loi sur les contrats des organismes publics³⁵ s'applique aux contrats conclus par la STO. Ainsi, une entreprise qui souhaite conclure avec la STO tout contrat ou un sous-contrat de services comportant une dépense égale ou supérieure à 1 000 000 \$³⁶, soit le montant déterminé « *par le gouvernement, doit obtenir à cet effet une autorisation de l'Autorité des marchés publics.* »³⁷ Par ailleurs, l'Autorité des marchés publics précise que cette autorisation doit, sauf exception, être détenue :

- Au moment du dépôt de la soumission dans le cadre d'un AOP;
- Au moment de la signature du contrat dans le cadre d'un gré à gré³⁸.

Nous n'avons pas été en mesure de confirmer si l'autorisation de contracter du fournisseur était valide au moment de la signature du contrat. De plus, l'analyse des documents consignés au dossier effectuée au moment de l'audit n'a pas permis d'attester que la STO avait fait les validations nécessaires afin d'octroyer le contrat à un fournisseur autorisé, au moment de la signature du contrat.

Le contrat a finalement été annulé par la STO, compte tenu de l'impossibilité du fournisseur de livrer son autorisation de contracter de l'Autorité des marchés publics et aucun service n'avait été rendu par le cocontractant au moment de l'annulation du contrat. Nous avons constaté au moment de l'audit que les diverses correspondances n'ont pas été toutes consignées aux répertoires virtuels du projet et que le statut du contrat dans le SEAO, indiqué comme conclu, divergeait du statut du contrat selon les documents obtenus de la STO.

Recommandations

AP2103-06

Resserrer les mécanismes de contrôle en place visant à identifier les fournisseurs ne respectant pas l'ensemble des critères de conformité énoncés dans les documents d'appel d'offres ou prévus par la réglementation préalablement à la conclusion du contrat et consigner aux dossiers de gestion contractuelle tous les documents pertinents permettant d'appuyer le processus décisionnel.

Plans d'action et échéanciers

La STO resserrera ses mécanismes de contrôle à l'aide d'un document de suivi notant les non-conformités des soumissionnaires. Son contenu sera révisé par la DAPP avant l'émission de toute recommandation d'adjudication.

Échéancier : 31 mars 2023

35 LégisQuébec (2022, mai), chapitre 65.1, *Loi sur les contrats des organismes publics*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-65.1>.

36 Gazette officielle du Québec (2015, 10 juin), *Décret 435-2015, 27 mai 2015 Règlement est autres actes*. <https://amp.quebec/fileadmin/documents/decrets/2015juin10-D-435-2015-contrats1millions-fr.pdf>. Page 2.

37 LégisQuébec (2022, mai), chapitre 65.1, *Loi sur les contrats des organismes publics*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/c-65.1>, Article 21.17.

38 Autorité des marchés publics. [En ligne : <https://amp.quebec/autorisation-de-contracter/>]. Consulté le 19 mars 2022.

Planification et organisation du travail

Le processus de gestion contractuelle nécessite l'implication de plusieurs intervenants, soit la DAPP, la Direction des finances et la direction requérante, œuvrant à titre de gestionnaire du projet et fournissant les connaissances et l'expertise technique. Cette collaboration exige une bonne planification à l'échelle de l'organisation afin de coordonner efficacement les activités et d'assurer la participation des équipes concernées au moment opportun.

Bien que le directeur de l'approvisionnement participe à la rencontre mensuelle du comité de gouvernance de projet lui permettant d'être informé des projets d'envergure à venir, il n'existe aucun processus formel permettant de s'enquérir de l'ensemble des activités à venir qui solliciteront les services de la DAPP. Actuellement :

- L'information concernant les projets en cours ou à venir est disponible dans les divers outils et calendriers de suivis utilisés par les directions, mais elle n'est pas centralisée dans un seul document;
- Dans la majorité des cas, la DAPP est informée que ses services seront sollicités uniquement lorsque la direction requérante soumet le gabarit de description sommaire du projet, appelé « aide-mémoire de projet », à la DAPP;
- Les demandes sont traitées sur la base du « premier arrivé, premier servi » en fonction de la date d'inscription au « calendrier prévisionnel » développé et maintenu à jour par la DAPP, lequel permet essentiellement d'assurer le suivi des dates importantes relatives au lancement d'appels d'offres.

L'absence de vision à long terme des besoins et des projets à venir de la part des différentes directions ne permet pas à la DAPP :

- D'évaluer la nature des projets et le volume d'activités qu'ils entraîneront;
- De prévoir les travaux à réaliser et les délais inhérents;
- D'établir une priorisation des appels d'offres;
- D'assurer une répartition des tâches juste et équitable des ressources de la DAPP.

En matière d'organisation du travail et de délais, la DAPP planifie un minimum de deux semaines pour la révision des documents d'AO. Le délai peut être ajusté et adapté selon les besoins des directions requérantes en considération de l'envergure du projet ou du niveau d'aisance du chargé de projet dans la rédaction de tels documents. Bien que la DAPP fasse généralement preuve d'agilité, l'absence d'une planification à l'échelle de la STO ne lui permet pas d'estimer adéquatement les efforts à déployer pour chacun des processus et risque de créer des périodes de surcharge de travail et de générer des délais dans la réalisation du processus. À cet effet, nos travaux ont démontré que, à quelques reprises, des directions ont dû retarder la publication d'AO compte tenu du manque de disponibilité des ressources de la DAPP.

Recommandations

AP2103-07

Mettre en œuvre un processus systématique de recensement des projets à venir afin de permettre à la DAPP :

- De regrouper, dans son calendrier, les besoins des différentes directions;
- De coordonner les activités;
- D'évaluer sa capacité en fonction de la disponibilité de ses ressources, de l'envergure des contrats et du mode de sollicitation prévu.

Plans d'action et échéanciers

Une liste des projets à venir sera partagée avec la DAPP durant les réunions du comité de gouvernance des projets et les données recueillies serviront de comparaison avec les données contenues dans le calendrier de gestion des appels d'offres. Cette vue d'ensemble permettra de regrouper dans le calendrier de la DAPP les besoins des différentes directions, de coordonner les activités, d'évaluer la capacité en fonction de la disponibilité des ressources de la DAPP et de déterminer l'envergure des contrats et le mode de sollicitation prévu.

Échéancier : 28 février 2023

Développement des compétences

Le processus de gestion contractuelle comporte de nombreuses étapes, nécessite l'intervention de plusieurs intervenants et s'échelonne généralement sur plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Ainsi, il peut paraître complexe et difficile à maîtriser, d'autant plus que certaines directions y participent parfois de façon irrégulière. Ainsi, il est nécessaire que les intervenants soient formés adéquatement, en continu, et que les guides, processus, procédures et outils de références soient conviviaux et accessibles afin de :

- Minimiser les cas de non-conformité et d'erreurs;
- Diminuer le nombre de corrections et d'itérations aux documents;
- Favoriser l'efficacité du processus;
- Supporter l'adhésion des intervenants.

De plus, une formation adaptée offerte dès l'entrée en poste et mise à jour par la suite facilite l'adhésion et l'intégration des nouveaux intervenants, encourage une meilleure responsabilisation et incite la prise en charge plus rapide et efficace de toutes les étapes du processus.

Formation

Selon l'article 8 du Règlement 154 sur la gestion contractuelle, la STO « s'engage à offrir aux membres de son personnel impliqués dans un processus lié à l'attribution ou à la gestion de contrats, toute formation visant à perfectionner, accroître et maintenir leurs connaissances au sujet des normes de confidentialité devant être respectée, des règles légales d'attribution des contrats, des règles en matière de lobbying, ainsi que toute matière pertinente à la saine gestion contractuelle »³⁹. Afin de répondre à cet engagement, la DAPP :

- Offre chaque semestre une formation sur le processus d'approvisionnement aux nouveaux cadres et gestionnaires;
- Diffuse régulièrement des courriels de mise à jour en matière de gestion contractuelle;
- Se rend disponible, sur demande, pour répondre aux questions des gestionnaires sur le processus d'approvisionnement.

La durée prévue de la formation est d'une heure et consiste essentiellement en la remise de documents telle que le guide d'acquisition en cinq étapes ainsi qu'en une revue sommaire des informations. À quelques exceptions près, cette formation est offerte exclusivement aux nouveaux cadres et il n'existe actuellement aucun parcours de formation continue. Entre le moment de l'embauche et le moment où est offerte la formation prévue, le personnel de direction assure la formation et l'appropriation du processus d'approvisionnement des nouveaux cadres et gestionnaires par le transfert et le partage de connaissances et de bonnes pratiques.

Nous avons constaté que le niveau d'aisance, de connaissance et d'expérience en matière de gestion contractuelle est variable d'une direction à l'autre et qu'ils ont peu d'expertise en matière de stratégies d'acquisition.

Recommandations

AP2103-08

Offrir à intervalles réguliers ou de manière continue une formation de base obligatoire à tout le personnel impliqué dans le processus de gestion contractuelle. Cette formation devrait porter, sans s'y restreindre, sur :

- La réglementation en matière de gestion contractuelle;
- Le processus de gestion et de suivi des contrats octroyés;
- Le processus d'évaluation des fournisseurs;
- La reddition de compte obligatoire en matière de gestion contractuelle;
- Les mises à jour annuelles et les éléments d'actualité;
- La modification des documents et des gabarits développés par la DAPP.

Plans d'action et échéanciers

La STO offrira semestriellement une formation de base obligatoire à tout le personnel impliqué dans le processus de gestion contractuelle.

Échéancier : 31 décembre 2023

39 Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 10, art. 8.

Documents de soutien

La DAPP a développé plusieurs cartographies, procédures, guides et documents de référence afin de soutenir les intervenants au processus lors de la réalisation des activités de gestion contractuelle. Bien que ces outils soient nombreux et complets, l'examen des documents, les entrevues et les sondages réalisés ont révélé que :

- Seulement une procédure (sur un total de 62 développées et rédigées par la DAPP) est accessible aux requérants;
- Les directions requérantes disposent de peu de gabarits et d'outils d'aide à la rédaction, à l'estimation ou au suivi des contrats, ceux-ci se limitant presque exclusivement au guide d'acquisition en cinq étapes, à la politique d'approvisionnement et aux cartographies du processus de sollicitation et d'octroi;
- Il n'existe pas de documents présentant ou décrivant le processus de gestion contractuelle dans son ensemble et permettant d'identifier rapidement les outils de référence;
- Certains outils manquent de concision ou dupliquent les mêmes informations;
- Plusieurs directions ont développé des calendriers de suivi parallèlement à celui de la DAPP, de même que d'autres outils de suivis propres et non accessibles à tous les intervenants. La Direction des infrastructures, par exemple, utilise un tableau de bord de projet en format Excel qui a été développé en partenariat avec la Direction des finances. Cet outil n'est cependant pas disponible à l'échelle de la STO;
- Il existe au moins un anachronisme entre les informations à fournir lors du remplissage de l'aide-mémoire et les étapes du processus. En effet, l'aide-mémoire qui doit être rempli en amont du lancement du processus contractuel prévoit l'inscription du numéro du certificat de trésorerie alors que celui-ci ne peut être disponible ni connu qu'au moment de l'octroi du contrat.

Le nombre élevé de documents, guides et outils de référence, le manque de convivialité et d'accessibilité de ceux-ci de même que l'absence d'une description d'ensemble du processus :

- Diminue l'adhésion des intervenants au processus;
- Augmente la complexité, en apparence à tout le moins, du processus de gestion contractuelle et semble générer un sentiment de découragement chez les intervenants;
- Ne favorise pas l'utilisation de la documentation par les intervenants et, par conséquent, nuit à leur autonomie.

Par ailleurs, nous avons constaté que certaines directions n'effectuaient pas de suivi détaillé de leurs projets en cours et préféraient interpellier la Direction des finances pour s'enquérir du cumulatif des factures, selon le certificat de trésorerie. Qui plus est, la création d'outils parallèles par les directions ainsi que l'utilisation d'outils internes ou obsolètes constituent une perte d'efficacité pour la STO.

Recommandations

AP2103-09 Recenser les outils de gestion contractuelle développés par les diverses directions afin d'en évaluer la pertinence et l'applicabilité à l'ensemble de la STO.

AP2103-10 Documenter et standardiser les procédures, guides, processus et autres outils relatifs à la gestion contractuelle de manière simple et conviviale, en minimisant la duplication d'informations.

AP2103-11 Assurer la disponibilité et l'accessibilité des documents et des outils standardisés ainsi que de l'information qu'ils contiennent afin de permettre une reddition de compte complète et conforme, en temps opportun.

Plans d'action et échéanciers

La STO recensera ses outils de gestion contractuelle et proposera une boîte à outils unique, pertinente et applicable à l'ensemble de ses activités.

Échéancier : 30 juin 2023

La STO documentera et standardisera l'ensemble de ses procédures, guides, processus et autres outils relatifs à la gestion contractuelle de manière simple et conviviale, en minimisant la duplication d'informations.

Échéancier : 30 septembre 2023

L'implantation d'un nouveau système financier incluant un module de gestion des contrats facilitera la disponibilité et l'accessibilité des documents et des outils standardisés ainsi que l'information qu'ils contiennent afin de permettre une reddition de compte complète et conforme, en temps opportun.

Échéancier : 31 décembre 2025

Révision et accompagnement

Selon les bonnes pratiques, la révision des documents de gestion contractuelle, tels que les documents d'appel d'offres, les addendas, les contrats ou les modifications de contrats, par une équipe d'experts en gestion contractuelle, assure le respect de la réglementation et des encadrements. L'accompagnement des intervenants responsables de la rédaction des documents contractuels par cette même équipe certifie un certain niveau de qualité et une rédaction efficace, efficiente et économique à tous les niveaux de la société.

Selon le besoin exprimé par la direction requérante, la DAPP offre un accompagnement lors de la préparation et de la rédaction des documents contractuels, tels que le devis technique et les clauses particulières. Cependant, le niveau d'accompagnement n'est pas adapté en fonction du niveau d'aisance et d'expérience du rédacteur, ce qui risque d'alourdir le processus de révision et de diminuer la qualité des documents.

La DAPP réalise la révision des documents d'appel d'offres, d'addendas et de contrats. Le rédacteur et l'expert de la DAPP réalisent ensemble la révision dans le cadre d'une rencontre. Cette étape de révision prend un temps considérable, et ni les modifications ni les commentaires ne sont documentés. Finalement, il n'y a aucun recensement des erreurs fréquentes détectées lors des révisions qui permettrait notamment :

- D'offrir une rétroaction efficace au rédacteur du document;
- D'orienter le développement de l'offre de formation en fonction des faiblesses relevées.

Recommandations

AP2103-12 Prévoir une offre d'accompagnement adaptée à l'expérience et au niveau d'aisance des rédacteurs permettant d'assurer la qualité des documents contractuels et la conformité aux exigences légales et réglementaires.

Plans d'action et échéanciers

La STO révisera son offre d'accompagnement en déterminant avec le rédacteur, dès le début du processus, le niveau d'accompagnement requis, permettant ainsi d'assurer la qualité des documents.

Échéancier : 31 août 2023

AP2103-13 Documenter les modifications réalisées dans les documents afin de :

- Les rendre disponibles aux requérants dans un objectif de formation;
- Recenser les sources d'erreurs fréquentes afin d'effectuer une rétroaction ou de prévoir une formation pertinente pour l'ensemble des requérants (voir recommandation AP2103-08).

Afin de réaliser une rétroaction efficace aux rédacteurs de documents, la STO documentera les modifications réalisées dans un fichier, rendra le tout disponible aux rédacteurs et procèdera à une analyse de l'information documentée. De plus, un sommaire sera partagé semestriellement au comité des directeurs.

Échéancier : 31 décembre 2023

Classement et conservation des documents

Le classement et la conservation des documents revêtent une grande importance dans le processus de gestion contractuelle afin d'assurer le suivi ultérieur des contrats, de conserver l'historique des activités réalisées et de pouvoir en rendre compte, le cas échéant. Ainsi, il importe que le classement et la conservation des documents soient réalisés avec rigueur, efficacité et simplicité. À cet égard, le pôle d'expertise en gestion contractuelle créé par le MAMH propose un guide des bonnes pratiques relatif à la gestion documentaire⁴⁰ de même qu'un fichier modèle d'arborescence à deux niveaux permettant de documenter, de manière efficace et efficiente, les dossiers de projets en regard des lois et règlements en vigueur.

À la STO, bien qu'une arborescence de classement et d'indexation des dossiers de contrats ait été conçue et qu'elle soit utilisée systématiquement par les divers intervenants, nos entrevues et l'analyse d'un échantillonnage de dossiers ont démontré que :

- Certains répertoires et sous-répertoires prévus à l'arborescence sont inutilisés;
- L'intitulé des répertoires n'est pas uniforme puisque certains intitulés sont parfois modifiés ou personnalisés par les utilisateurs;
- La documentation accuse un manque d'uniformité, des erreurs ou des omissions de classement.

40 Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2022, 30 mai), Documents explicatifs - arborescence en gestion contractuelle, https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/plainte_gestion_contractuelle/gestion_contractuelle/DOC_ExplicationsArborescence.pdf.

Nous avons retrouvé par exemple des documents relatifs à des addendas à l'endroit prévu pour l'analyse des soumissions. Par ailleurs, lors des sondages réalisés sur les dossiers sélectionnés, nous n'avons pas été en mesure de retrouver la correspondance ou les documents étayant l'évaluation de la qualité des soumissions rédigés par chacun des membres d'un comité de sélection lors de l'adjudication par système de pondération et d'évaluation des offres.

Un manque de rigueur peut compromettre l'efficacité de la STO lorsqu'il s'agit :

- D'établir en temps opportun l'absence de documents nécessaires aux respects des encadrements légaux et réglementaires;
- De suivre facilement et adéquatement l'exécution des contrats;
- De retrouver la documentation nécessaire à :
 - La démonstration, le cas échéant, du respect des encadrements légaux et réglementaires;
 - La préparation en cas de plaintes ou de litiges avec un ou des fournisseurs.

La modification des intitulés des répertoires et des sous-répertoires par les utilisateurs pourrait nuire à la standardisation souhaitée, d'autant plus que celle-ci a été mise en place pour préparer la migration éventuelle vers un système d'archivage informatisé.

Recommandations

AP2103-14

Mettre en place une structure de documentation et de conservation des documents, assurant l'uniformité et la rigueur de classement nécessaire, notamment quant au respect des exigences réglementaires.

Plans d'action et échéanciers

La STO possède une structure de documentation qui convient à ses besoins. Cette dernière respecte les exigences réglementaires du MAMH; toutefois, l'appellation des répertoires sera uniformisée et les utilisateurs ne pourront la modifier.

Échéancier : 31 août 2023

Définition des besoins

Estimation

En vertu de l'article 92.1⁴¹ de la LSTC, « *tout contrat qui comporte une dépense de 100 000 \$ ou plus doit, avant l'ouverture des soumissions, le cas échéant, et la conclusion du contrat, avoir fait l'objet d'une estimation établie par la société* ». De plus, en vertu de l'article 92.2⁴², cette estimation doit être publiée sur Internet.

41 LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.1.

42 LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.2.

Au-delà des exigences réglementaires, l'estimation préalable de tout contrat est essentielle pour :

- Déterminer le mode de sollicitation adéquat;
- Être en mesure de négocier avec les soumissionnaires, le cas échéant;
- Déceler une soumission dont le prix est anormalement bas afin de potentiellement exclure le soumissionnaire.

L'analyse des écarts moyens en valeur absolue, présentée dans le tableau 2, révèle :

- Un taux d'écart moyen de 26 % pour l'ensemble des contrats octroyés en 2020 pour lesquels une estimation était disponible;
- Un taux d'écart moyen de plus de 37 % pour la Direction du développement, marketing et communications quant aux huit contrats octroyés. L'écart le plus important observé, sur un contrat de conception et de développement des plateformes numériques de la STO, est de près de 1,5 M\$, soit 70 % d'écart par rapport à l'estimation initiale. Ce contrat a également fait l'objet de plusieurs modifications à la suite de son octroi.

Cette analyse sème le doute sur la validité de l'évaluation préliminaire des dépenses par les directions requérantes. Par ailleurs, nous avons constaté une situation où l'envergure n'a pas permis de choisir le mode de sollicitation approprié puisque le montant final de la dépense dépassait le seuil d'AOP et que le processus avait été réalisé selon un AOI. De mauvaises estimations de dépenses sur les contrats pourraient nuire à l'obtention de biens et services répondant aux besoins de la STO, au meilleur prix possible et dans les délais escomptés.

Tableau 2 – Valeur des contrats et montant estimé de l'AO, par service requérant, 2020

Service requérant	Valeur des contrats	Montant estimé	Écart*	Nombre d'AO	Écart moyen*	Taux d'écart moyen*
Direction de la gestion de projet	339 530 \$	476 960 \$	138 742 \$	6	23 124 \$	18,33 %
Direction des ressources humaines	130 842 \$	155 000 \$	24 158 \$	3	8 053 \$	17,09 %
Direction des ressources informationnelles	171 420 \$	185 000 \$	17 397 \$	2	8 699 \$	11,19 %
Direction du développement, marketing et communications	1 506 503 \$	3 482 413 \$	1 975 909 \$	8	246 989 \$	37,28 %
Direction des opérations – Service de l'entretien	3 171 698 \$	3 287 800 \$	968 814 \$	25	38 753 \$	26,43 %
Direction des opérations – Service de l'exploitation	789 554 \$	1 550 000 \$	764 383 \$	2	382 192 \$	27,38 %
Total/Écart moyen Taux d'écart moyen	6 109 547 \$	9 137 172 \$	3 889 404 \$	46	84 552 \$	26,03 %

* L'écart, l'écart moyen et le taux d'écart moyen ont été calculés en valeurs absolues. Le taux d'écart moyen représente la moyenne des écarts moyens constatés sur la valeur des contrats par direction requérante.

Par ailleurs, pour la majorité des contrats conclus pour un montant de plus de 100 000 \$, nous n'avons pu retrouver sur Internet la publication du prix du contrat, tel que préalablement estimé, et ce, en contravention à l'article 92.2⁴³ de la LSTC. L'absence de publication de l'estimation de la dépense du contrat constitue une faille dans le respect des exigences réglementaires auxquelles est soumise la STO et va à l'encontre de l'objectif de transparence envers le public évoqué par la réglementation.

Recommandations

AP2103-15

Mettre en place un mécanisme formel et systématique d'estimation des dépenses sur les contrats qui prévoit :

- La documentation des estimations dans le répertoire du contrat dès l'ouverture du dossier;
- Une analyse rigoureuse, juste et documentée de l'estimation réalisée par la direction requérante incluant, le cas échéant, le détail de leur analyse de marché;
- La révision de cette analyse par la DAPP dans le processus de révision des documents contractuels.

Plans d'action et échéanciers

Un mécanisme formel et systématique est déjà en place, exigeant la réalisation d'une estimation des dépenses sur les contrats (formulaire aide-mémoire), et ce, dès l'ouverture du dossier. Cependant, l'adhérence aux exigences suivantes sera renforcée :

- Une analyse rigoureuse, juste et documentée de l'estimation réalisée par la direction requérante incluant, le cas échéant, le détail de leur analyse de marché;
- La révision de cette analyse par la DAPP dans le processus de révision des documents contractuels.
- De plus, un gabarit standardisé sera mis à la disposition des requérants.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2103-16

Mettre en place un mécanisme de contrôles prévoyant la publication systématique des estimations sur Internet lorsqu'elles sont d'un montant supérieur à 100 000 \$.

Une procédure visant la publication systématique des estimations sur Internet, lorsqu'elles sont d'un montant supérieur à 100 000 \$, sera élaborée.

Échéancier : 31 mars 2023

Addendas

Dans le cadre du processus d'appel d'offres, les addendas constituent le mode de communication entre le donneur d'ouvrage et les fournisseurs potentiels. Ce mécanisme permet aux fournisseurs potentiels de demander des clarifications sur les documents contractuels afin de confirmer leur capacité à répondre aux besoins du donneur d'ouvrage ou à estimer la charge de travail nécessaire afin de préparer leur offre de services. Ce processus de communication doit être encadré par l'équipe de gestion contractuelle et ne doit pas permettre aux fournisseurs potentiels d'entrer en contact directement avec les directions requérantes du donneur d'ouvrage. Le personnel de la gestion contractuelle doit ainsi connaître les modalités de communication permettant de s'assurer qu'aucune information privilégiée n'est divulguée à un fournisseur au détriment des autres. De plus, la sensibilisation aux risques de collusion et de corruption de ce personnel constitue un contrôle important permettant de mitiger ce risque. Finalement, l'analyse des addendas émis sur les appels d'offres d'une société constitue un indicateur permettant de déterminer si la description des besoins est claire, précise et élaborée rigoureusement.

⁴³ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.2.

Tableau 3 – Nombre d’addendas publiés sur les AO en 2020, par service requérant

Service requérant	Nombre d’addendas	Nombre d’AOP	Moyenne d’addendas par AOP
Direction de la gestion de projet	3	2	1,50
Direction des ressources informationnelles	3	1	3,00
Direction du développement, marketing et communications	30	6	5,00
Direction générale	5	1	5,00
Direction des opérations – Service de l’entretien	20	10	2,00
Direction des opérations – Service de l’exploitation	7	1	7,00
Total	68	21	3,24

Source : Liste des contrats octroyés par la DAPP et extraction du SEAO.

Le tableau 3 présente une moyenne d’un peu plus de trois addendas publiés, ce qui est acceptable étant donné la complexité et la nature technique des documents d’AOP. La surchauffe actuelle des marchés ainsi que le manque de main-d’œuvre ont un impact sur le nombre d’addendas émis, en raison par exemple des demandes fréquentes de report de la date de dépôt. L’analyse détaillée des addendas publiés sur les AOP fait ressortir que, pour les 21 AOP lancés et octroyés en 2020 :

- Trois (14 %) n’ont pas nécessité la publication d’addendas;
- Six (29 %) ont nécessité la publication d’au moins cinq addendas;
- Un contrat visant la conception et le développement de plateformes numériques, comme mentionné précédemment, a nécessité la publication de douze addendas, dont un comportant la réponse à plus de 40 demandes de précisions.

De plus, dans le cadre de nos travaux, nous avons analysé le contenu de six AOP dont le nombre d’addendas était supérieur à quatre, soit un échantillon de 40 addendas. Cependant, nous n’avons eu accès qu’à 37 d’entre eux puisque trois addendas manquaient à la documentation remise par la DAPP. L’analyse détaillée du contenu de ces 37 addendas a démontré que :

- Dans 18 cas sur 37 (49 %), l’addenda était relatif à des demandes de précisions sur le contenu des devis ou des clauses du contrat;
- Dans 18 cas sur 37 (49 %), l’addenda était relatif à un report de date de dépôt des soumissions, bien que les délais minimums prescrits par l’article 95 de la LSTC aient été respectés;
- Dans 1 cas sur 37 (2 %), l’addenda était relatif à la modification du bordereau de prix.

Le nombre important d’addendas concernant des demandes de précisions sur les devis ou les clauses des contrats sont un indice que les besoins de la STO n’avaient pas été suffisamment définis lors de la rédaction des documents d’appel d’offres. Ainsi, la STO s’expose à ce que les biens et services obtenus via le processus de gestion contractuelle ne correspondent pas aux biens et services requis.

Recommandations

AP2103-17 Mettre en place un mécanisme formel et systématique de suivi des addendas et des causes de ceux-ci afin d'assurer une rétroaction ou une formation pertinente à l'ensemble des directions requérantes.

AP2103-18 Revoir les mécanismes et mesures soutenant la définition des besoins afin de s'assurer que ceux-ci soient définis avec suffisamment de clarté et qu'ils correspondent aux biens et services requis par la STO.

Plans d'action et échéanciers

Un document de suivi des addendas et des causes de ceux-ci sera élaboré, le but étant d'offrir, au besoin, des formations pertinentes aux directions.

Échéancier : 30 septembre 2023

Les mécanismes et mesures soutenant la définition des besoins seront revus afin de s'assurer que ceux-ci soient définis avec suffisamment de clarté et qu'ils correspondent aux biens et services requis par la STO.

Échéancier : 30 septembre 2023

Stratégies d'acquisition

Le processus de gestion contractuelle, quoiqu'encadré par les lois et règlements, permet la mise en place de stratégies d'acquisition visant à optimiser les ressources de l'organisation, par exemple par la diminution du nombre d'activités effectuées par la société et la réalisation d'économies d'échelle pour l'acquisition d'une quantité importante de biens. La réalisation de chaque activité d'adjudication de contrats génère des coûts importants en ressources humaines et financières pour les sociétés et il est donc essentiel qu'elles évaluent les stratégies d'acquisition pouvant être mises en place. Les stratégies d'acquisition peuvent comprendre la rédaction de contrats s'échelonnant sur une durée plus longue plutôt qu'annuellement, la participation à des appels d'offres regroupés, l'accès à des allègements réglementaires pour certains besoins, etc.

Centralisation des besoins

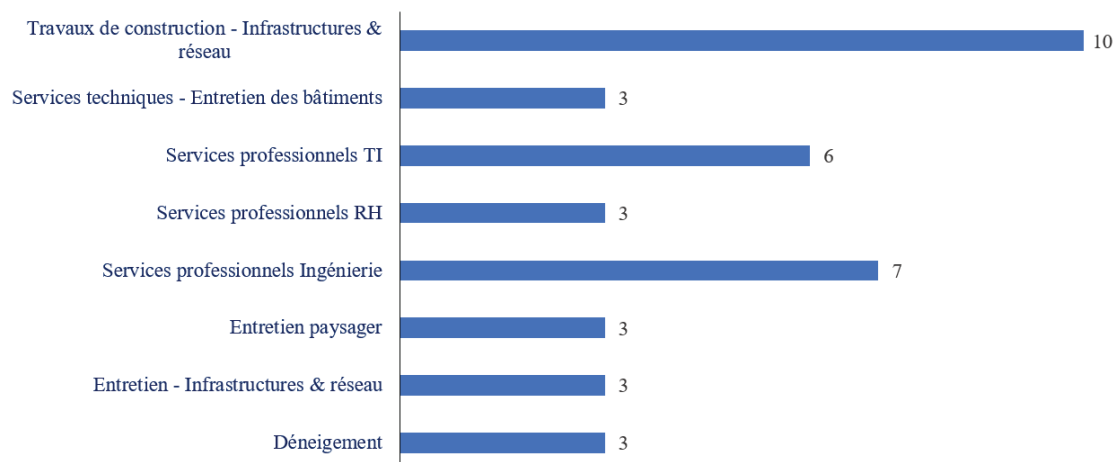
Nous avons constaté que la STO n'analyse pas de façon systématique les besoins en biens et services qui pourraient faire l'objet de regroupements d'achats entre les directions, ni même avec la Ville de Gatineau, pour des dépenses communes d'envergure telles que, sans s'y limiter :

- Le déneigement;
- Les fournitures de bureau;
- Le matériel informatique.

De plus, il n'y a pas de planification ni d'analyse des besoins annuels récurrents. La STO procède de manière réactive en octroyant des contrats de service annuels plutôt que sur une période de trois ans, par exemple.

La figure 5 démontre que des contrats de nature semblable ont été octroyés en utilisant des processus d'octroi distincts. Bien que des contrats pour des biens ou services puissent être de nature exceptionnelle et soient impossibles à regrouper, nous avons constaté que la nature de certains contrats présentait un potentiel de regroupement compte tenu de leur récurrence au cours de la période de 12 mois couverte par nos travaux.

Figure 5 – Répartition par nature pour les contrats octroyés comptant trois récurrences et plus en 2020



L'absence d'analyse systématique des dépenses de nature similaire ne permet pas à la STO :

- D'identifier les contrats présentant un potentiel de regroupement intéressant;
- D'optimiser le nombre de processus d'octroi de contrats effectués à l'échelle de la STO;
- De profiter d'économies ou de tarifs avantageux compte tenu d'un plus grand volume d'achats auprès d'un même fournisseur.

Dans un même ordre d'idée, l'absence d'analyse de la récurrence des besoins et des contrats ne permet pas de :

- Se prémunir d'une hausse éventuelle des coûts;
- Travailler en collaboration avec les fournisseurs afin d'identifier les besoins à long terme et de réduire le risque d'interruption de service ou de rupture de stock;
- Profiter d'économies potentielles compte tenu d'un engagement à plus long terme.

Recommandations

AP2103-19

Mettre en place un processus formel et continu de planification des acquisitions par une analyse structurée des dépenses et la mise en place de stratégies d'acquisition permettant :

- De procéder à la qualification des fournisseurs et à la réalisation de contrats à exécution sur demande ou à commande;
- D'octroyer des contrats sur plusieurs années, adaptés à la récurrence des besoins;
- De regrouper des achats ou des services pour les différentes directions de la STO dans un même processus d'octroi de contrats.

Les occasions de regroupements devraient être analysées lors de la planification et des stratégies élaborées à l'échelle de la STO, pour l'ensemble des directions.

Plans d'action et échéanciers

Un processus formel et continu de planification des acquisitions, par une analyse structurée des dépenses et la mise en place de stratégies d'acquisition, sera mis en place. Ce processus permettra d'identifier les occasions de regroupement.

Échéancier : 31 décembre 2023

AP2103-20

Considérer une analyse des besoins communs avec la Ville de Gatineau afin de profiter pleinement des économies d'échelle possibles bénéficiant aux deux organisations. La Ville ou la STO pourrait alors agir à titre de mandataire pour l'octroi du contrat.

Des rencontres seront planifiées avec le Service d'approvisionnement de la Ville de Gatineau afin de partager le calendrier d'appels d'offres à venir. Une analyse des besoins communs pourrait être réalisée afin de profiter pleinement des économies d'échelle possibles bénéficiant aux deux organisations.

Échéancier : 30 juin 2023

Regroupement d'achats de biens et de services

La participation aux regroupements d'achats pilotés par des organisations externes permet d'acquérir des biens :

- À un meilleur prix en bénéficiant de l'effet de levier généré par l'augmentation du pouvoir d'achat des organisations participantes;
- Dont la valeur totale estimée pour l'achat est supérieure aux seuils exigeant l'AOI ou l'AOP, sans passer par un processus d'octroi de contrats au niveau de la société.

La STO est membre de l'ATUQ, laquelle cumule trois mandats, dont :

- La promotion du transport en commun et le positionnement des neuf sociétés de transport du Québec;
- Le soutien à la performance des membres par :
 - L'identification des meilleures pratiques;
 - La facilitation de forums d'échanges;
 - La réalisation de veille technologique assurant une amélioration constante des performances des véhicules et systèmes de transport;
 - Le regroupement d'acquisitions de véhicules et de systèmes de transport de même que la représentation auprès des manufacturiers⁴⁴.

Au moment de l'audit, la STO participait à 20 regroupements d'achats pilotés par l'ATUQ dans le cadre de ses activités d'approvisionnement. Par ailleurs, nous avons constaté que la STO ne profitait pas de regroupements d'achats offerts par d'autres organismes, tels que le Centre d'acquisition gouvernemental (CAG), auprès duquel elle pourrait acquérir notamment :

- Des biens et services en technologies de l'information, tels que :
 - Du matériel informatique (ordinateurs, souris, écrans, claviers, etc.);
 - Des services d'infonuagique;
 - Des licences de logiciels;
 - Des imprimantes et des cartouches d'encre.
- Des services de mobilité cellulaire;
- Des ameublements;
- Des fournitures de bureau;
- Des véhicules légers et des pièces de véhicules, comme des pneus.

Une recherche des regroupements d'achats disponibles effectuée de manière systématique et proactive permettrait à la STO :

- De profiter davantage des économies d'échelle offertes par ce type d'acquisition;
- D'optimiser le nombre de processus d'octroi de contrats effectués à l'échelle de la STO.

Le choix d'utiliser les regroupements d'achats de biens et services devrait tenir compte de l'économie sur les coûts d'acquisition, mais aussi de l'économie de consommation des ressources internes de la STO en matière de gestion contractuelle.

⁴⁴ Association du transport urbain du Québec, *Nos mandats*, <https://atuq.com/fr/a-propos-de-latuq/nos-mandats/> (consulté le 15-05-2022).

Recommandations

AP2103-21

Réaliser une vigie systématique et continue des regroupements d'achats pilotés par l'ATUQ et les autres organisations afin de maximiser la participation de la STO aux regroupements d'achats dont elle pourrait tirer profit dans le cadre de ses activités d'approvisionnement.

Plans d'action et échéanciers

Une vigie systématique et continue des regroupements d'achats pilotés par l'ATUQ et les autres organisations sera réalisée.

Échéancier : 31 décembre 2023

Implication de la Direction de l'approvisionnement

L'emploi de diverses stratégies d'acquisition requiert une connaissance approfondie de la réglementation et des modalités d'octroi de contrats pour être en mesure de déterminer une stratégie adaptée à chacun des contrats. À la STO, la DAPP possède les connaissances indispensables en gestion contractuelle. Or, dans la définition des rôles et responsabilités de la DAPP, on ne retrouve aucune responsabilité à l'égard de la mise en place des stratégies d'acquisition les plus avantageuses pour la STO.

À cet égard, nous avons relevé, lors de nos travaux, une situation ambiguë quant au mode de sollicitation à privilégier. En effet, pour deux contrats d'une envergure estimée supérieure au seuil exigeant un AO, émis en matière de services de transport adapté, il y a eu :

- Un processus d'avis d'appel d'intérêt, suivi de l'émission d'un contrat de gré à gré pour l'un;
- Un processus d'appel d'offres public pour l'autre.

Une analyse de la réglementation aurait efficacement permis de constater que les deux contrats auraient pu être octroyés de gré à gré en vertu de l'article 83 de la LSTC⁴⁵. Un avis d'appel d'intérêt et un appel d'offres public exigent une charge de travail substantielle par rapport à l'octroi d'un contrat de gré à gré, laissant présager que, à tout le moins dans ce cas, la stratégie d'acquisition utilisée n'était pas optimale.

Recommandations

AP2103-22

Inclure l'accompagnement des directions requérantes dans l'établissement des stratégies d'acquisition dans les responsabilités de la DAPP.

Plans d'action et échéanciers

En plus de rappeler aux requérants que la DAPP offre l'accompagnement des directions requérantes dans l'établissement des stratégies d'acquisition, la Politique d'approvisionnement sera modifiée afin d'y ajouter l'énoncé suivant :

« La DAPP est responsable d'accompagner les requérants lors de l'établissement de leur stratégie d'acquisition. »

Échéancier : 30 juin 2023

⁴⁵ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 83.

Suivi de l'exécution des contrats

Processus de suivi

Les donneurs d'ouvrage ont la responsabilité de mettre en place des contrôles assurant la conformité à l'ensemble des exigences réglementaires en matière de suivi de contrats, particulièrement dans le contexte où la responsabilité du suivi est décentralisée entre les directions. Pour s'acquitter de cette responsabilité, les bonnes pratiques suggèrent de mettre en place :

- Un processus de suivi de contrat robuste, uniforme et soutenu par des outils conviviaux;
- Des contrôles assurant la publication dans le SEAO de la dépense finale « *dès que possible à la fin de l'exécution d'un contrat* »⁴⁶ comme prévu selon l'article 92.2 de la LSTC;
- Des contrôles assurant la fiabilité, la conformité et la publication des informations dans les délais prescrits.

Actuellement, chaque direction requérante à la STO est responsable du suivi de ses contrats. Bien que nos travaux nous aient permis de constater que les directions requérantes semblent s'acquitter de cette responsabilité avec rigueur, nous avons constaté que :

- Il n'existe aucun processus de suivi uniforme et documenté à l'échelle de la STO ni d'outils standardisés;
- Aucun mécanisme n'est actuellement en place afin d'identifier les contrats terminés et aucun suivi n'est réalisé sur les dates de fin de contrats prévues afin de publier les informations de la dépense finale diligemment;
- L'information à l'égard du montant final des contrats est dispersée dans les divers outils de suivi utilisés par les directions requérantes et inaccessibles à la DAPP;
- L'intégrité et l'exactitude du montant total de la dépense dépendent de la rigueur de la compilation réalisée par le chargé de projet;
- Personne n'est responsable de la publication de la dépense finale des contrats selon la définition des rôles et responsabilités. D'ailleurs, lors de nos travaux, nous avons constaté qu'aucune publication du montant de la dépense finale n'a été réalisée pour les contrats octroyés et terminés au cours de la période auditée.

L'absence d'un processus uniforme et documenté à l'échelle de la STO pour le suivi de contrat :

- Empêche les intervenants d'avoir accès à une source fiable d'information à laquelle se référer dans l'exécution de leurs tâches et d'identifier les jalons importants du suivi des contrats;
- Risque de ne pas être exécuté avec une rigueur équivalente ou suffisante par tous les intervenants;
- Entraîne la création d'une multitude d'outils de suivi;
- Contribue à la dispersion des informations.

⁴⁶ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.2.

L'absence de mécanisme ou de suivi permettant d'identifier les contrats terminés, conjugués à l'absence d'un responsable formel de la publication des dépenses finales, ne permet pas à la STO de publier les informations « *dès que possible à la fin de l'exécution d'un contrat* »⁴⁷. Bien que le manque de précision dans les textes légaux des délais à respecter ne nous permette pas de tirer des conclusions quant à la conformité réglementaire, l'absence de publication de la dépense effectuée pour des contrats terminés au cours de l'année 2020, lors de l'extraction des données en début d'année 2022, nous permet d'affirmer que cette reddition de compte obligatoire n'est pas réalisée avec rigueur et diligence.

Recommandations

Plans d'action et échéanciers

AP2103-23

Élaborer un processus robuste et uniforme de suivi des contrats prévoyant, sans s'y limiter :

- L'identification des rôles et responsabilités à l'égard du suivi, de la reddition de compte et des exigences réglementaires ;
- Des mécanismes d'identification des contrats terminés.

La STO révisera son processus de suivi des contrats afin de prévoir :

- L'identification des rôles et responsabilités à l'égard du suivi, de la reddition de compte et des exigences réglementaires en utilisant une matrice des responsabilités;
- L'amélioration des mécanismes visant à identifier les contrats terminés.

Échéancier : 31 juillet 2023

AP2103-24

Mettre en place des mécanismes de suivi formels assurant la publication diligente des informations dans le SEA0, notamment les dépenses finales des contrats.

Une procédure formelle de fermeture de contrat sera élaborée.

Échéancier : 30 juin 2023

Modifications de contrats

L'article 102.1 de la LSTC stipule que « *la société ne peut modifier un contrat accordé à la suite d'une demande de soumissions, sauf dans le cas où la modification constitue un accessoire à celui-ci et n'en change pas la nature* »⁴⁸. Pour sa part, le Règlement 154 de la STO stipule qu'« *un contrat accordé ne peut être modifié, sauf dans le cas où cette modification constitue un accessoire à celui-ci et n'en change pas la nature* »⁴⁹.

De manière générale, les conditions suivantes doivent être respectées :

- La modification ne change pas la nature du contrat;
- L'objet de la modification vise à corriger une situation qui survient en cours d'exécution du contrat et qui ne pouvait être prévue ou déterminée au moment de l'attribution de celui-ci;
- La modification constitue un accessoire au contrat; est accessoire ce qui est intimement lié à l'objet du contrat et est nécessaire à sa réalisation;
- L'exécution de la modification par un autre fournisseur nuirait à l'exécution efficace et à la saine administration du contrat en cours.

⁴⁷ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 92.2.

⁴⁸ LégisQuébec, *op. cit.*, note 1, art. 102.1

⁴⁹ Société de transport de l'Outaouais, *op. cit.*, note 10, art. 9.

Par ailleurs, la DAPP, qui a le rôle d'assurer le respect de la réglementation et des politiques en matière de gestion contractuelle, n'est actuellement pas impliquée dans le processus de modification de contrat, et ce, malgré son offre de service⁵⁰. En effet, la DAPP devrait être responsable de « *confirmer que la modification de contrat est le moyen qui convient* » et de « *négoier la modification apportée au contrat* » en plus de collaborer à la modification des contrats.

Cependant, selon les informations obtenues, la DAPP est informée de la modification des contrats une fois le devis décisionnel rédigé. Son rôle se limite donc à émettre et à publier la dernière modification du contrat. De plus, à quelques reprises, la modification de contrats a été traitée, approuvée et transmise au cocontractant, sans aucune intervention de la DAPP.

L'absence du rôle de gardien de la conformité que devrait assumer la DAPP n'assure pas :

- L'uniformité dans le traitement ou l'interprétation des clauses réglementaires à l'égard des modifications de contrat;
- Une évaluation du risque d'atteinte à la réputation de la STO, par exemple à l'égard d'un contrat qui, à la suite d'une modification, aurait dépassé le seuil pour un mode de sollicitation différent et pourrait induire un sentiment d'iniquité chez les fournisseurs potentiels;
- L'utilisation efficace et efficiente des experts en approvisionnement de la DAPP au moment opportun.

Par ailleurs, une non-conformité risque d'être détectée seulement après la transmission et la signature de la modification de contrat par le cocontractant, voire à la suite de la réalisation des travaux prévus à la modification de contrat.

L'absence de la DAPP en amont du processus de modification des contrats ne permet pas d'assurer le respect des encadrements réglementaires et législatifs. La DAPP ne peut ainsi assumer pleinement son rôle et ses responsabilités en matière de conformité alors qu'elle doit en faire rapport annuellement.

Recommandations

AP2103-25

S'assurer que toute modification de contrat est systématiquement acheminée à la DAPP et révisée par celle-ci avant l'autorisation, et ce, afin d'en assurer la conformité réglementaire et le traitement uniforme.

Plans d'action et échéanciers

Le mécanisme d'autorisation des modifications de contrat sera revu pour que tout avenant soit systématiquement acheminé à la DAPP afin d'en assurer la conformité et le traitement uniforme.

Échéancier : 31 décembre 2023

Évaluation de rendement des fournisseurs insatisfaisants

Les entrevues menées avec la DAPP et l'examen de la documentation ont révélé que la STO inclut actuellement la documentation relative à l'évaluation de rendement des cocontractants dans tous les documents d'appel d'offres et contrats. Cependant, la DAPP et les intervenants rencontrés ont confirmé que les évaluations ne sont pas réalisées.

⁵⁰ Chapdelaine, S. (2021), *Offre de service de la Direction de l'approvisionnement*, source tirée de l'intranet de la STO (inaccessible au public).

L'absence d'un processus uniforme, objectif et unique d'évaluation des cocontractants, appliqué en vertu de critères formels et objectifs, peut entraîner :

- De l'iniquité entre les fournisseurs vu l'application aléatoire et non uniforme;
- La difficulté voire l'impossibilité d'exclure les fournisseurs insatisfaisants des appels d'offres publics, ces derniers pouvant donc être adjudicataires de contrats ultérieurs importants.

Recommandations

AP2103-26

Instaurer un processus uniforme, unique et objectif d'évaluation de rendement des cocontractants et mettre en place des mécanismes de suivi assurant :

- L'application du processus, principalement pour tous les contrats problématiques;
- L'exclusion des cocontractants ayant fait l'objet d'une évaluation de rendement insatisfaisante dans le cadre de contrats avec la STO.

Plans d'action et échéanciers

Une procédure formelle inspirée des directives du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation est présentement en place.

Échéancier : Terminé

Reddition de comptes

La mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure de la performance est indissociable d'une démarche d'amélioration de l'efficacité d'un projet, d'une organisation ou d'un processus puisqu'« *une organisation ne peut gérer ce qu'elle ne peut mesurer et elle ne peut réagir à des mesures dont elle n'assure pas le suivi* »⁵¹. Cependant, la mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure doit être réalisée avec la collaboration des parties afin de tenir compte de leurs enjeux de gestion. Cette mise en place doit également prévoir les paramètres et la forme de présentation des indicateurs et des outils, le développement et la production de ces outils de même que l'expérimentation et la vérification de ceux-ci.⁵²

Disponibilité de l'information de gestion

Bien qu'à l'échelle de la STO les informations de gestion nécessaires à la reddition de comptes existent, elles ne sont pas disponibles en temps opportun compte tenu des éléments suivants :

- Les informations de suivi compilées par les directions requérantes ne sont pas uniformes et ne peuvent pas être intégrées dans une base de données au moyen d'un effort raisonnable ou sans manipulation, ce qui :
 - Augmente les risques d'erreur;
 - Constitue une tâche sans valeur ajoutée;
- Certaines informations saisies dans la base de données servant au suivi des demandes de service (liste des DS) ne sont pas standardisées. Par exemple, le nom des directions requérantes n'est pas uniformisé et ne correspond pas à celui de l'organigramme;

51 ICCA (2005), *Alignement des investissements dans les TI sur la stratégie d'entreprise*, Toronto, page 5.

52 Voyer P. (2006), *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e édition)*, Presses de l'Université du Québec, pages 153-154.

- Les informations de paiement contenues dans le système financier ne permettent pas de concilier les paiements d'un contrat avec les dépenses qui y sont prévues puisqu'aucune comptabilité par projet n'est réalisée et qu'aucun outil ne permet actuellement à la Direction des finances de relier le numéro de contrat avec le certificat de trésorerie émis au moment de l'octroi d'un contrat et les factures payées.

Il est impossible, au prix d'un effort raisonnable, de concilier, dans une base de données exploitable, l'ensemble des informations nécessaires au suivi des contrats, au respect des exigences réglementaires et législatives, aux modifications de contrats ainsi qu'à la reddition de comptes, ce qui compromet la capacité de la STO :

- De constater en temps opportun un dépassement de coûts ou d'échéancier d'un contrat;
- De réaliser des analyses sur les contrats octroyés et d'identifier les problèmes éventuels de fractionnement de contrats, de rotation de fournisseurs, etc.;
- De respecter les exigences réglementaires relatives à la publication des informations ou à la reddition de comptes en temps opportun;
- D'obtenir une information pertinente pour administrer les activités d'approvisionnement et favoriser ainsi l'amélioration continue des processus.

Recommandations

AP2103-27

Combiner dans un seul répertoire l'ensemble des informations disponibles à la DAPP et aux directions requérantes pour la gestion des contrats.

Plans d'action et échéanciers

Un répertoire regroupant l'ensemble des outils et guides disponibles sera partagé et simplifié afin de rendre l'information plus attrayante. De plus, l'implantation d'un nouveau système financier, incluant un module d'administration des contrats, facilitera la disponibilité et l'accessibilité des documents et des outils standardisés ainsi que l'information qu'ils contiennent.

Échéancier : 31 décembre 2025

AP2103-28

S'assurer que la Direction des finances conserve un registre lui permettant de faire le lien entre les factures, les paiements et les contrats, sans l'intervention des directions requérantes.

L'implantation d'un nouveau système financier permettra à la Direction des finances et à la DAPP de réaliser la reddition de compte attendue, et ce, au moyen d'un registre permettant de faire le lien entre les factures, les paiements et les contrats, sans l'intervention des directions requérantes.

Échéancier : 31 décembre 2025

AP2103-29

Établir un lexique uniformisé et limiter les paramètres de saisie de certains champs afin d'être en mesure de compiler facilement l'information dans une base de données utilisable sans manipulation par la DAPP, pour fins d'évaluation de la performance et de reddition de comptes.

L'implantation d'un nouveau système financier possédant un lexique uniformisé limitera les paramètres de saisie de certains champs, permettant ainsi de compiler facilement l'information dans une base de données utilisable sans manipulation par la DAPP, aux fins d'évaluation de la performance et de reddition de compte.

Échéancier : 31 décembre 2025

Performance du processus

Bien que la Direction de l'approvisionnement se soit dotée d'un tableau de bord, l'observation du document *Indicateurs Approvisionnement* démontre que :

- Le tableau de bord n'est pas présenté au conseil d'administration aux fins de reddition de comptes;
- Les indicateurs sélectionnés ne permettent pas aux directions requérantes de mesurer leur performance;
- Les indicateurs sélectionnés et développés sont essentiellement des indicateurs de volume et ils ne sont pas mis en relation avec des cibles claires, précises et établies en fonction des objectifs de la STO;
- Les indicateurs ne permettent pas de mettre en lumière des éléments critiques du processus de gestion contractuelle tels que, sans s'y limiter :
 - Le respect des délais de dépôt de documents par les directions requérantes;
 - Le nombre d'addendas publiés et la nature de ceux-ci;
 - Le nombre de modifications de contrats et leur valeur;
 - Le nombre de soumissionnaires;
 - Le nombre de contrats octroyés de gré à gré en vertu des exceptions prévues à la LSTC ou au Règlement sur la gestion contractuelle de la Société de transport de l'Outaouais.

De plus, bien que le tableau de bord actuel présente un suivi des écarts entre le montant estimé des travaux et la valeur réelle des contrats octroyés, nos entretiens avec les intervenants du processus ont démontré que les écarts constatés ne se traduisent pas en mesures concrètes permettant de réduire l'occurrence de tels écarts d'estimation.

Le manque de pertinence dans le choix des indicateurs nuit à l'évaluation adéquate de la performance du processus. Par ailleurs, l'absence de cibles empêche la DAPP de valider l'atteinte des objectifs.

Recommandations

AP2103-30

Revoir la définition et le choix des indicateurs de performance utilisés dans le tableau de bord Indicateurs Approvisionnement de la DAPP afin de s'assurer qu'ils :

- Sont alignés avec des cibles précises et la planification stratégique de la STO;
- Permettent l'amélioration continue du service offert aux directions de la STO et du processus;
- Répondent aux besoins d'information des divers intervenants, dont la direction générale et les membres du conseil d'administration.

Plans d'action et échéanciers

L'implantation d'un nouveau système financier facilitera le choix et la définition des indicateurs de rendement qui y seront liés afin de s'assurer qu'ils :

- Sont alignés avec des cibles précises et la planification stratégique de la STO;
- Permettent l'amélioration continue du service offert aux directions de la STO et du processus;
- Répondent aux besoins d'information de divers intervenants, dont la direction générale et les membres du conseil d'administration.

Échéancier : 31 décembre 2025

Autre constat

Désuétude du logiciel comptable

Le logiciel comptable *Universe*, utilisé par la Direction des finances, n'est plus soutenu par son fournisseur. C'est la Direction des ressources informationnelles de la STO qui en assure à présent le maintien. Ainsi, l'équipe de la Direction des finances n'a pas accès à une offre de formation l'appuyant dans l'utilisation des fonctionnalités du logiciel. La seule formation est celle qui est offerte à l'interne et qui s'apparente davantage à un transfert de connaissances qu'à un cursus de formation complet.

Actuellement, bien que certaines fonctionnalités du logiciel comptable *Universe* semblent le permettre, la Direction des finances ne réalise pas de suivi comptable des coûts de projets à l'aide de ce logiciel. Conséquemment, le seul lien permettant de rapprocher l'avancement d'un contrat et la facturation de celui-ci est le certificat de trésorerie créé pour chaque nouveau contrat.

Les fonctionnalités du logiciel comptable ne semblent pas être utilisées à leur pleine capacité et les limites inhérentes à l'utilisation des certificats de trésorerie comme outil de suivi ne permettent pas une utilisation efficace et efficiente des ressources de la STO.

En effet, l'utilisation du certificat de trésorerie plutôt que de l'outil de suivi de projet présente certains enjeux, tels que :

- L'impossibilité d'obtenir une vue détaillée des factures des fournisseurs pour un projet, et ce, bien que l'information de facturation complète soit inscrite dans le système comptable;
- La création d'un certificat de trésorerie seulement lorsqu'il y a un contrat, donc, généralement, pour les achats d'une valeur de plus de 25 000 \$, ce qui ne permet pas d'assurer un suivi comptable des dépenses inférieures à ce seuil;
- Le risque d'erreur lors de la saisie manuelle des données en l'absence de corroboration des informations compilées avec les données du certificat de trésorerie.

Recommandations

AP2103-31

Compte tenu de l'absence de soutien et de développement du logiciel comptable par le fournisseur, poursuivre la réflexion sur le remplacement de ce dernier, déjà amorcée en partenariat avec la Ville de Gatineau. Cette réflexion devrait notamment porter sur :

- Une analyse des besoins des utilisateurs;
- La compatibilité avec les outils et logiciels en place, tels que le logiciel Maximo;
- L'accès à une offre de formation pour l'utilisation du logiciel et l'exploitation de ses fonctionnalités.

Plans d'action et échéanciers

Cette réflexion est bien entamée et le processus de remplacement du système financier débutera en 2023.

Échéancier : 31 décembre 2025

Conclusion

Les objectifs de ce mandat visaient à vérifier si les activités reliées au processus de gestion contractuelle de la STO permettent l'acquisition de biens et services et le suivi des contrats de manière efficace, efficiente, économique et en conformité avec la réglementation en vigueur.

Même si l'audit a permis d'identifier certaines bases éprouvées dans le processus de gestion contractuelle, comme la formation des cadres lors de leur entrée en poste et la révision de la documentation, il apparaît que la conception, le format, la disponibilité et l'application de celles-ci devront être révisés afin de permettre l'atteinte des objectifs de la STO, notamment en ce qui concerne :

- Le respect de la réglementation en vigueur;
- Une définition claire et précise des besoins;
- L'estimation rigoureuse de l'envergure des contrats;
- L'utilisation optimale des ressources de l'organisation.

La révision et l'élaboration d'une documentation et d'outils conviviaux soutenant le processus, la révision de l'offre de formation actuelle ainsi que la mise en place de mécanismes éprouvés de rétroaction, favoriseront une autonomie substantielle des directions requérantes, une atteinte maximale des objectifs du processus ainsi qu'une qualité accrue des documents contractuels.

De plus, le présent audit a démontré une implication insuffisante de la DAPP dans certains processus d'octroi de contrats, dans la rédaction des modifications de contrats ainsi que dans les suivis de contrats. De surcroît, la DAPP se limite actuellement à un rôle passif dans le processus de gestion contractuelle, n'effectuant pas de planification, d'analyse des acquisitions, ni de suivi systématique des contrats en vigueur. L'exploitation du plein potentiel de la DAPP favorisera le respect des exigences réglementaires ainsi que l'élaboration de stratégies d'acquisition efficaces, tout en assurant une utilisation optimale des ressources de l'organisation.

L'analyse des écarts sur les estimations et la nature des addendas laissent planer un doute quant à la rigueur avec laquelle sont évaluées l'envergure des contrats et la nature des besoins par les directions requérantes. La mise en place d'un processus formel d'estimation incluant une documentation et une révision par la DAPP assurera une juste estimation de l'envergure des dépenses prévues et le choix du mode de sollicitation approprié. L'évaluation et l'amélioration du processus actuel de révision et la mise en place de mécanismes de rétroaction sur les addendas assureront une meilleure définition des besoins dans le document primaire, favoriseront l'autonomie des directions requérantes et diminueront ultimement le nombre d'addendas publiés sur les appels d'offres.

La gestion des contrats est actuellement décentralisée entre les directions requérantes, lesquelles possèdent toute l'information relative à la réception des biens et services. Cependant, l'absence d'un processus de suivi visant l'inscription des informations dans une base de données commune et accessible ne permet pas à la STO de respecter les exigences en matière de reddition de comptes ni de détenir toutes les données nécessaires pour assurer pleinement son rôle. L'élaboration d'un processus de suivi de contrats uniforme et appliqué à la STO, impliquant la DAPP, lui permettra de réaliser avec rigueur et diligence le suivi des contrats. En outre, la classification des informations à un seul endroit facilitera l'accès à la base de données permettant d'élaborer des indicateurs de gestion et d'en faire le suivi.

Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons établi nos critères en nous inspirant des bonnes pratiques en matière de gestion contractuelle et en considérant les enjeux et risques importants identifiés lors de la réalisation de l’étude préliminaire.

Premier objectif

Le processus de planification et d’élaboration des appels d’offres permet à la STO d’acquérir des biens et services répondant à ses besoins de manière efficace, efficiente et économique, en tout respect des lois, règlements et politiques en vigueur.

Critères d’évaluation

- Les mécanismes de gestion sont conçus et appliqués de manière à permettre à la STO d’obtenir le prix le plus avantageux et d’assurer le respect des exigences légales et réglementaires;
- Le processus d’élaboration des appels d’offres est conçu de manière à favoriser une implication optimale des intervenants et est soutenu par des outils adaptés et conviviaux;
- Les stratégies d’acquisition et la planification des appels d’offres pour répondre à des besoins récurrents ou communs encouragent le regroupement d’achats et une durée de contrat approprié, permettant d’optimiser le nombre d’appels d’offres publiés et d’obtenir le meilleur prix;
- La définition des besoins et l’estimation de l’envergure des contrats sont réalisées avec rigueur et précision.

Deuxième objectif

La STO gère ses contrats selon de saines pratiques de gestion, en tout respect des lois, règlements et politiques en vigueur.

Critères d’évaluation

- Le suivi des contrats assure le respect des ententes contractuelles en vigueur, favorise de saines pratiques de gestion et respecte la réglementation;
- L’information de gestion est fiable, pertinente et disponible en temps opportun;
- Le processus de gestion contractuelle assure une reddition de comptes exacte, diligente et utile à la prise de décision.

2.3 Optimisation de la fonction Finance - Rapport sommaire

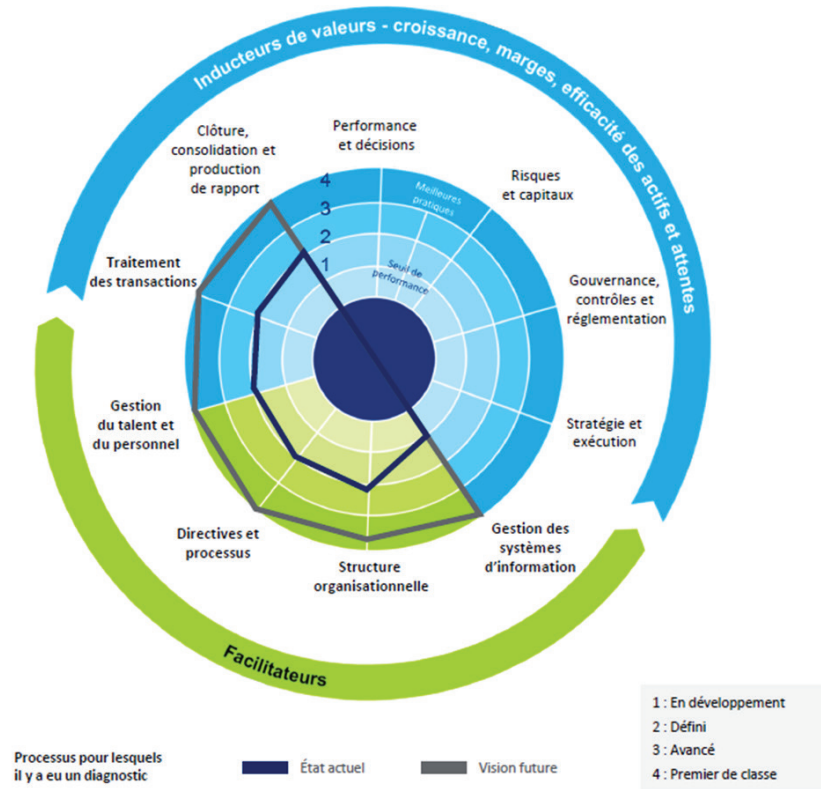
Contexte et mandat

Des efforts considérables sont déployés par le personnel de la comptabilité du Service des finances pour préparer et traiter l'information financière. Malgré cette volonté, le nombre important des processus manuels et papiers ainsi que l'incapacité du système de combler les besoins en matière de fonctionnalités restreignent la capacité et le champ d'intervention du Service des finances.

De plus, la Ville ne produit pas toujours l'information financière en temps opportun, ce qui retarde l'analyse de la performance et les prises de décision de gestion importantes.

Dans ce contexte, nous avons examiné les façons de faire actuelles afin de proposer de meilleures pratiques pour faciliter les travaux du Service des finances dans sa préparation et son traitement de l'information financière.

Diagnostic des processus analysés



Pour l'ensemble des processus analysés, le diagnostic posé démontre que la fonction Finance ne livre que la base de son mandat, alors que l'équipe aspire à un niveau avancé.

L'automatisation de plusieurs processus manuels est au cœur de la transformation de la Ville et de son habileté à s'adapter.

Cette transformation libèrera des capacités qui permettront à la fonction Finance de livrer des activités à valeur ajoutée et de devenir un réel partenaire d'affaires au sein de la Ville.

Constats généraux

Système financier et informatique

- Les fonctionnalités du système comptable actuel ne comblent pas tous les besoins d'affaires de l'organisation.

Matérialité

- Les seuils de signification ne sont pas appliqués de façon uniforme ni clairement communiqués, ce qui engendre une quantité de travail supplémentaire pour la fonction Finance.

Comptabilité générale et clôture

- L'absence de clôture financière mensuelle entraîne une charge de travail importante en fin d'année, retardant par le fait même la préparation des rapports financiers de la Ville de Gatineau et la prise de décision de la direction.
- La grande majorité des activités clés de la comptabilité générale est effectuée manuellement, ce qui ralentit la clôture financière et entraîne un manque de temps pour les activités comportant une valeur ajoutée.

Comptes à payer

- La création des réquisitions est fastidieuse et requiert de multiples approbations. Son optimisation permettrait de diminuer le travail administratif des employés.
- La réception de marchandise n'est pas effectuée en temps réel, ce qui entraîne des délais dans le traitement des comptes à payer et un dédoublement des efforts.
- Le traitement des factures est manuel et réparti dans les différents services et doit être effectué en double par la fonction Finance, ce qui est énergivore.
- La gestion des bons de commande en cours est source d'inefficience dans le processus d'approvisionnement et des comptes à payer.
- Les données permanentes des fournisseurs sont gérées manuellement et sont source d'erreurs.
- Le processus des pièces de comptes à payer et le tableau d'engagements de fin d'année ralentissent la clôture.

Comptes à recevoir

- Les données permanentes des clients sont mises à jour manuellement et en dehors du système comptable, créant un risque quant à la qualité des données.
- Le processus de facturation des taxes municipales annuelles, énergivore et effectué manuellement, empêche la Ville de se concentrer sur les tâches à valeur ajoutée.
- La gestion des paiements, la perception et l'appariement des encaissements sont effectués manuellement, ce qui est chronophage.

- L'absence de connectivité entre le système de taxation et le système actuel occasionne la saisie de données en double, ce qui augmente le risque d'erreur.
- Le fait que l'information provient de différents services retarde les activités de clôture de l'équipe des comptes à recevoir et alourdit le processus de fin d'année.

Immobilisations et gestion de projets

- Il n'y a pas de module de gestion de projets dans le système comptable et les suivis sont faits de façon manuelle, ce qui se traduit par une absence systématique de visibilité des projets d'investissement.
- La comptabilité et le suivi des immobilisations sont faits manuellement et ne sont pas effectués en temps réel, ce qui augmente le risque d'erreurs.

Directives, procédures et talents

- Les rôles et responsabilités ainsi que les directives et procédures en place à la Ville de Gatineau ne sont pas clairement définis, documentés et communiqués au sein de l'équipe.
- Le processus de formation et de transfert de connaissances au sein de la fonction Finance n'est pas documenté et officialisé, posant ainsi un risque de bris de continuité.

Comptes de dépenses

- Les allocations de dépenses et la reddition de comptes liée à celles-ci se font de façon manuelle et entraînent un travail considérable pour la fonction Finance.

Conclusion

Plus de 90 pistes de solutions ont été proposées au Service des finances pour répondre aux constats observés. Un plan d'action a été établi pour l'ensemble des solutions prévues en fonction d'un échéancier déterminé. Plusieurs actions prévues dépendent de la mise en service du nouveau système financier prévue pour octobre 2023. Le suivi du plan d'action sera effectué régulièrement afin de s'assurer de sa mise en place en temps opportun en fonction des objectifs établis.

2.4 Octroi de permis de construction et de rénovation

Contexte

Introduction

Lors de l'exercice de planification annuelle, le Bureau de la vérificatrice générale a déterminé que le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation était un élément de risque au sein de la Ville de Gatineau (ci-après « la Ville »). L'objectif du Bureau est de s'assurer que les permis de construction et de rénovation sont autorisés et délivrés conformément aux exigences réglementaires et que le processus mis en place par la Ville favorise une gestion efficace du territoire ainsi que les meilleures pratiques en cette matière.

L'émission appropriée de permis de construction et de rénovation permet à la Ville de faire respecter les lois et la réglementation qu'elle a adoptées pour harmoniser et encadrer le développement de son territoire. Cette fonction importante permet d'exercer un contrôle sur l'application des standards d'urbanisme de la Ville et de protéger les droits de la population en lui assurant un milieu de vie adéquat. La Ville peut ensuite procéder à l'inspection des travaux afin de vérifier leur conformité aux exigences et aux plans approuvés lors de l'émission du permis.

Portrait de la Ville de Gatineau

Profil démographique

La Ville de Gatineau est de loin la plus peuplée de l'Outaouais avec plus de 70 % de la population de la région¹ et se place au quatrième rang provincial.

La Ville a connu une augmentation de 5,4 % de sa population entre 2016 et 2021² par rapport à la moyenne québécoise de 4,1 %³. Selon l'Institut de la statistique du Québec, la population de la Ville devrait croître de 19 % entre 2016 et 2041, pour atteindre 331 600 personnes au terme de cette période. Cette croissance prévue dépasse celle de la région de l'Outaouais (15,8 %) ainsi que celle de la province (13,7 %), classant la Ville au 16^e rang quant à sa croissance démographique⁴. Cette croissance devra s'organiser autour du Schéma d'aménagement et de développement (ci-après « SAD »), en vigueur depuis 2016 et révisé en 2021, lequel précise notamment le désir de la Ville de limiter l'étalement urbain et de concentrer le développement dans les quartiers et les centres déjà existants⁵. La croissance anticipée créera vraisemblablement une pression sur l'ensemble des services de la Ville qui devront répondre à un nombre accru de citoyens et pourraient ainsi voir leur charge de travail augmenter.

-
- 1 Ministère de l'Économie et de l'Innovation (2022). *Portrait régional de la région de l'Outaouais*, <https://www.economie.gouv.qc.ca/pages-regionales/outaouais/portrait-regional/occupation-du-territoire/> (consulté le 1er août 2022).
 - 2 Statistique Canada (2022). Tableau de profil. Profil du recensement, Recensement de la population de 2021, produit no 98-316-X2021001 au catalogue de Statistique Canada. Ottawa. Diffusé le 13 juillet 2022. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/details/page.cfm?Lang=F&SearchText=Gatineau&DGUIDlist=2021A00052481017&GENDERlist=1,2,3&STATISTIClist=1&HEADERlist=0> (consulté le 27 juillet 2022).
 - 3 Statistique Canada (2022). *Le Canada premier de la croissance G7 malgré la COVID*, Le Quotidien, <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/220209/dq220209a-fra.htm> (consulté le 5 août 2022).
 - 4 Institut de la statistique du Québec (2019). Perspectives démographiques des MRC du Québec, 2016-2041, Données sociodémographiques en bref, <https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/donnees-sociodemographiques-en-bref-volume-24-n1-octobre-2019.pdf>, p. 10 et 11 (consulté le 5 août 2022).
 - 5 Ville de Gatineau (2021). *Schéma d'aménagement et de développement révisé (Règlement numéro 2050-2016)*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/reglements_municipaux/reglements_urbanisme/docs/R-2050-2016_schema/R-2050-2016.pdf.

Vision stratégique

La Ville s'est donnée pour mission d'être un « *leader territorial inspirant [qui crée] avec ses citoyens, des milieux de vie durables, dynamiques et prospères, pour leur épanouissement* »⁶.

À la suite de sa réflexion stratégique, la Ville a exprimé sa volonté d'arrimer le développement et la croissance de son territoire à sa vision et à ses objectifs, en prévoyant « *établir les conditions essentielles à une économie prospère, en adéquation avec un développement durable du territoire* »⁷.

Ces deux affirmations ont une incidence sur la réglementation et les actions associées au processus d'octroi de permis de construction et de rénovation.

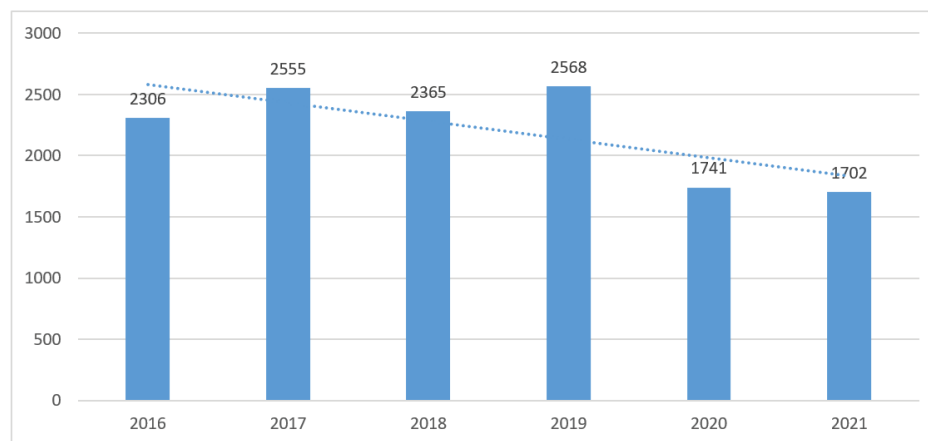
Budget

Le budget de fonctionnement de la Ville de Gatineau pour l'année 2023 est de plus de 744 M\$, soit une augmentation de 6,4 % par rapport à 2022. Les revenus de taxes foncières constituent plus de 86 % des revenus de la Ville, alors que les revenus accessoires provenant des activités liées à la délivrance des permis représentent moins de 1 % (4,7 M\$) des revenus budgétés pour 2023⁸. Le processus de délivrance des permis de construction et de rénovation est cependant étroitement lié à un accroissement des revenus de taxes de la Ville puisque les permis délivrés augmentent la valeur foncière du territoire, et ce, par la construction de nouveaux bâtiments et la rénovation de bâtiments existants, par l'ajout de bâtiments accessoires et par l'aménagement de nouveaux terrains.

Demandes de permis

En 2021, la Ville a octroyé plus de 1 700 permis de construction et de rénovation, pour une valeur de travaux totalisant près de 770 M\$⁹. Comme le démontre la figure 1, le nombre de permis délivrés présente une tendance à la baisse depuis 2019. Cette baisse n'a cependant pas entraîné de diminution de la charge de travail puisque les demandes plus complexes, concernant par exemple l'octroi de permis de construction pour des habitations multilogements, ont connu une hausse.

Figure 1 – Nombre de permis de construction et de rénovation octroyés de 2016 à 2021¹⁰



6 Ville de Gatineau (2021). *Plan stratégique municipal 2021-2026*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/publications_cartes_statistiques_donnees_ouvertes/publications/20210706_plan_strategique_2021_2026.pdf, p. 8.

7 *Ibid.*, p. 15.

8 Ville de Gatineau (2023). *Budget 2023*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/administration_municipale/budget/budget_2023/budget-fr-CA.pdf, page 9.

9 Ville de Gatineau (2022). *Analyse des permis émis par regroupement de types de permis – décembre 2021*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/publications_cartes_statistiques_donnees_ouvertes/publications/statistiques_permis_construction_2021_12.pdf (consulté le 20 juillet 2022).

10 Ville de Gatineau (2022). *Statistiques sur les permis de construction (2006 à 2022)*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=publications_cartes_statistiques_donnees_ouvertes/statistiques_permis_construction (consulté le 26 juillet 2022).

Cadre réglementaire

La gestion du territoire est soumise à de nombreuses lois comme la Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (R.L.R.Q., c. P-41.1), la Loi sur le patrimoine culturel (L.R.Q., c. P-9 002) et la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.R.Q., c. A-19,1) (ci-après « LAU »).

La LAU détermine le cadre législatif de la Ville de Gatineau en matière d'aménagement du territoire et d'autonomie dans la définition des priorités des schémas d'aménagement et de développement, ainsi que des plans et règlements d'urbanisme. Elle stipule entre autres que la Ville, à titre de municipalité régionale de comté, doit se doter d'un SAD en vertu de l'article 3 de la LAU¹¹, lequel constitue le principal outil de planification et d'aménagement de son territoire et « [...] vise à établir une vision commune à long terme du territoire et les orientations de son développement à l'horizon 2051. »¹²

La Ville doit aussi se doter d'un Plan d'urbanisme (ci-après « PU »)¹³ en conformité avec les articles 33 et 81 de la LAU. Le PU expose les orientations et les enjeux qui s'inscrivent dans la vision à long terme du SAD. La Ville de Gatineau dispose d'un PU établi sur un horizon de 10 ans (2021-2031).

En plus des exigences législatives, le cadre réglementaire de la Ville soutenant le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation se divise en deux catégories de règlements, soit les règlements normatifs et les règlements à caractère discrétionnaire. D'une part, les règlements normatifs ne laissent pas de place à l'interprétation et sont appliqués rigoureusement par le Service de l'urbanisme et du développement durable (ci-après « SUDD »). D'autre part, la LAU permet à la Ville d'adopter plusieurs règlements discrétionnaires, tels que le Règlement sur les dérogations mineures, le Règlement sur les plans d'implantation et d'intégration architecturale, le Règlement sur les usages conditionnels, etc., qui complètent les règlements normatifs en précisant certains aspects. Leur application relève ultimement du conseil municipal qui évalue les demandes en s'appuyant sur les analyses effectuées par le SUDD et par les comités d'urbanisme.

Le volume de demandes à caractère discrétionnaire s'est maintenu en 2020 et 2021, mais a connu une hausse importante dans la première moitié de 2022. Par ailleurs, une demande de permis de construction ou de rénovation ne se traduit pas nécessairement par l'octroi d'un permis, puisque le demandeur peut en tout temps, jusqu'au moment de l'octroi, retirer sa demande, ce qui nécessite un investissement en temps plus ou moins important de la part de l'équipe Analyse de projets en fonction du type de demande et de l'avancement du processus. Entre 2020 et 2022, c'est un peu moins de la moitié des demandes passant par le processus discrétionnaire qui a mené à l'octroi d'un permis de construction ou de rénovation.

L'ensemble des lois provinciales et des règlements municipaux en matière d'urbanisme applicables aux villes est présenté à l'annexe 3.

11 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, article 3.

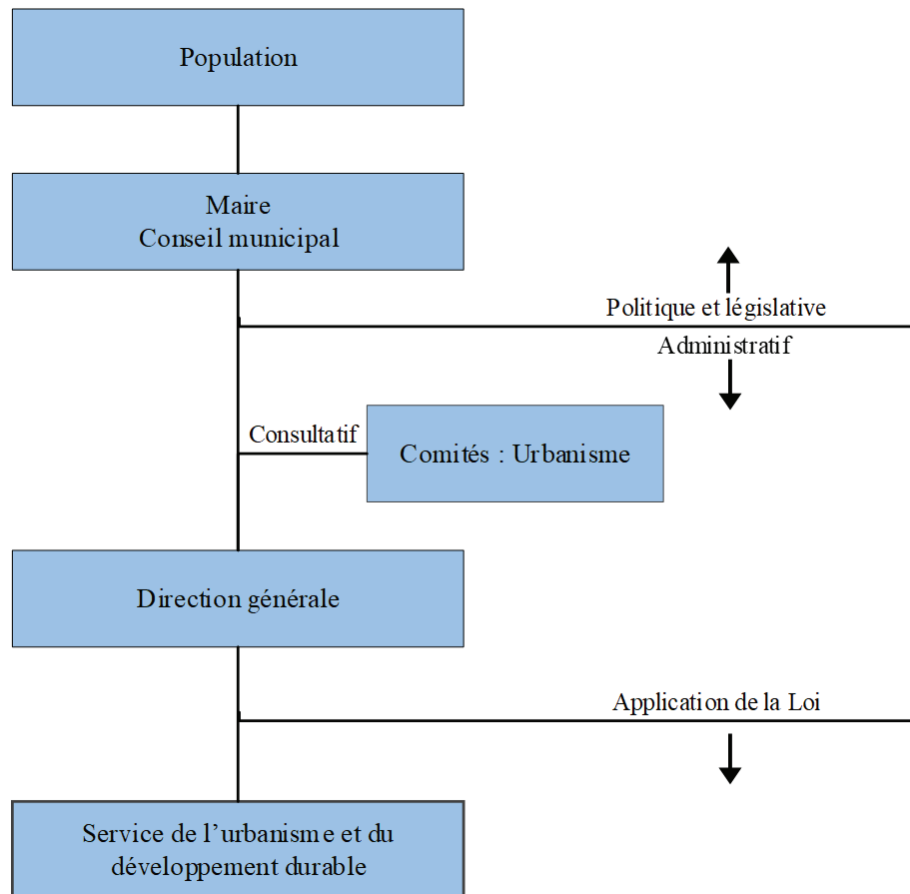
12 Service de l'urbanisme et du développement durable (2021). *Présentation des outils d'urbanisme aux membres du conseil municipal*, présentation du Service de l'urbanisme et du développement durable, document disponible sur l'intranet (non accessible au public).

13 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, articles 33 et 81.

Rôles et responsabilités

Plusieurs instances, comme indiqué dans la figure 2, interviennent dans le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation et chacune exerce des responsabilités complémentaires.

Figure 2 – Instances impliquées dans le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation



Conseil municipal

Le rôle principal du conseil municipal est de s'assurer que les services offerts à la population répondent aux besoins de la communauté. Il assume les responsabilités énoncées notamment dans la LAU¹⁴ et doit approuver le PU et en assurer la cohérence et la concordance avec les règlements d'urbanisme, lesquels doivent être conformes au SAD. Le conseil municipal de la Ville est également responsable de l'approbation finale de toutes les demandes de permis à caractère discrétionnaire soumises par les différents comités d'urbanisme.

¹⁴ Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2010). *Rôle du conseil et des élus*, <https://www.mamh.gouv.qc.ca/organisation-municipale/democratie-municipale/conseil-municipal-et-elus/role-du-conseil-et-des-elus/#:~:text=Responsabilit%C3%A9s,%C3%A9quilibre%20financier%20de%20la%20municipalit%C3%A9> (consulté le 22 juillet 2022).

Comités d'urbanisme

Comité consultatif d'urbanisme

En conformité avec les règlements énoncés à l'annexe 3 et à l'article 146 de la LAU¹⁵, le conseil municipal s'est doté d'un comité consultatif d'urbanisme (ci-après « CCU »). Selon le site Web de la Ville :

Le mandat du [CCU] consiste à examiner les questions relatives à l'urbanisme, le zonage, le lotissement et la construction sur le territoire municipal en vue de faire des recommandations au conseil municipal sur les orientations à donner à ses actions et sur les politiques à adopter pour favoriser un milieu de vie de qualité pour les citoyens dans une perspective de développement durable¹⁶.

Le CCU est composé de trois membres élus du conseil municipal, de six membres citoyens et d'un membre professionnel sélectionné pour ses compétences en urbanisme. De plus, trois ressources internes du Sudd participent aux réunions du CCU à titre d'observateurs. La durée du mandat des membres du CCU est de deux ans¹⁷.

Comité sur les demandes de démolition

En vertu de l'article 148.0.3 de la LAU, le conseil municipal doit constituer un comité qui se chargera de l'étude des demandes de démolition¹⁸. Le comité sur les demandes de démolition (ci-après « CDD ») est composé de trois membres élus du conseil municipal, dont le mandat est d'une durée d'un an. Contrairement aux autres comités d'urbanisme, ses décisions sont exécutoires¹⁹.

Comité consultatif agricole

L'article 148.1 de la LAU stipule également que la Ville doit se doter d'un comité consultatif agricole (ci-après « CCA »). Le mandat du CCA consiste à étudier les demandes et questions relatives à l'aménagement et au développement du territoire agricole. Le CCA propose au conseil municipal des actions et des orientations à mettre en œuvre pour assurer un milieu de vie de qualité à la population, dans une perspective de développement durable. Il est composé de trois membres élus du conseil municipal et de trois membres citoyens. La durée du mandat des membres du CCA est de quatre ans²⁰.

Conseil local du patrimoine

La Ville s'est également dotée d'un conseil local du patrimoine (ci-après « CLP ») conformément à la section VI de la Loi sur le patrimoine culturel²¹. Le CLP a le mandat de « formuler des avis sur toute question relative à l'application du chapitre IV de la Loi sur le patrimoine culturel »²². Il est composé de trois membres élus du conseil municipal, de sept membres citoyens et de deux membres choisis pour leur formation ou leur expertise dans le domaine du patrimoine bâti. La durée du mandat des membres du CLP est de deux ans²³.

-
- 15 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, article 146.
- 16 Ville de Gatineau (2022). *Comité consultatif d'urbanisme*, site Web de la Ville https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/comites_commissions_tables_concertation_organismes_externes/comite_consultatif_urbanisme&ref=navigation-secondaire (consulté le 8 novembre 2022).
- 17 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, article 146.
- 18 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, article 148.0.03.
- 19 Ville de Gatineau (2021). *Règlement numéro 900-2021 visant à régir la démolition d'immeubles sur le territoire de la Ville de Gatineau*, Site Web de la Ville <https://docweb.gatineau.ca/Doc-Web/masson/documents/pdf/R%20900-2021.pdf?requete=r%C3%A8glement%20d%C3%A9molition&ref-haut-de-page>.
- 20 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/a-19.1>, article 148.1.
- 21 Légis Québec (avril 2022). *Loi sur le patrimoine culturel*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/pdf/lc/P-9.002.pdf>, section VI, article 25.
- 22 Ville de Gatineau (2022). *Conseil local du patrimoine*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/comites_commissions_tables_concertation_organismes_externes/conseil_local_patrimoine&ref=navigation-secondaire.
- 23 Légis Québec (octobre 2022). *Loi sur le patrimoine culturel*, Éditeur officiel du Québec, <https://www.legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-9.002>, article 156.

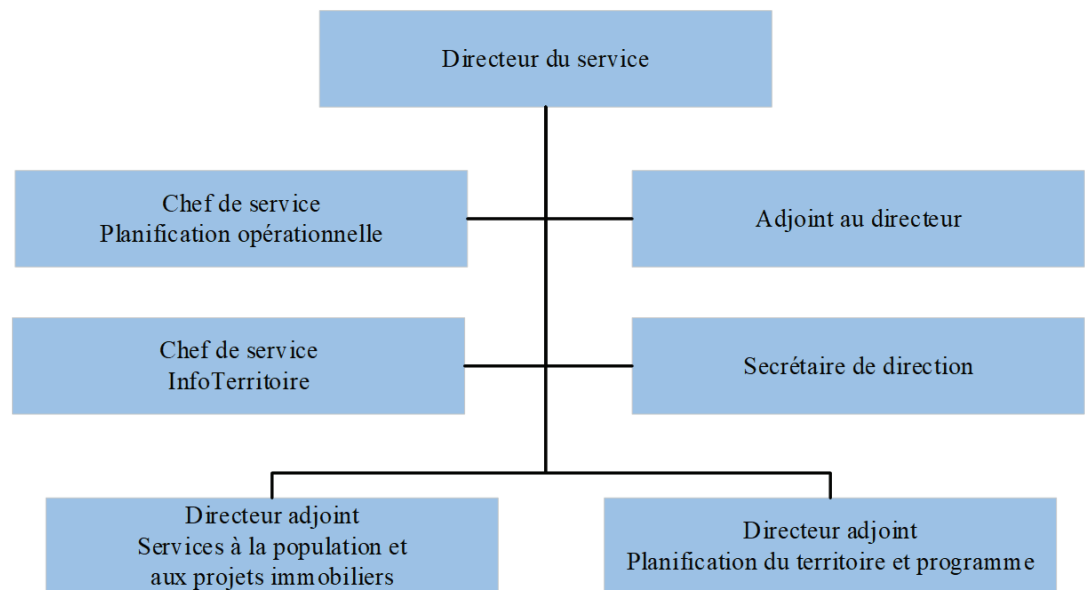
Service de l'urbanisme et du développement durable

Le SUDD doit planifier, encadrer et coordonner l'aménagement et le développement du territoire de la Ville²⁴. Ses principales responsabilités sont les suivantes :

- Élaborer un PU;
- Délivrer les permis de construction et de rénovation ainsi que les certificats d'autorisation et formuler des recommandations au conseil municipal et à ses instances en la matière;
- Appliquer les règlements et lois relatifs à l'urbanisme qui permettront l'atteinte des objectifs énoncés dans le PU;
- Assurer le contrôle de l'occupation du territoire.

Actuellement, le SUDD compte un peu plus de 130 employés répartis dans quatre secteurs d'activités, chaque secteur étant sous la supervision d'un chef de service ou d'un directeur adjoint, comme présenté à la figure 3.

Figure 3 - Organigramme simplifié du SUDD²⁵



Le volet opérationnel du processus d'octroi de permis de construction et de rénovation est sous la supervision de la direction adjointe des Services à la population et aux projets immobiliers, laquelle est scindée en trois équipes ayant chacune un rôle et des responsabilités bien définis et détaillés dans le tableau 1.

²⁴ Service de l'urbanisme et du développement durable (2022). *Présentation des outils d'urbanisme aux membres du conseil municipal*, présentation du Service de l'urbanisme et du développement durable, document disponible sur l'intranet (non accessible au public), p. 3.

²⁵ Adapté de : Service de l'urbanisme et du développement durable (2022). *Présentation des outils d'urbanisme aux membres du conseil municipal*, présentation du Service de l'urbanisme et du développement durable, document disponible sur l'intranet (non accessible au public), p. 3.

Tableau 1 – Responsabilités sommaires des équipes du SUDD²⁶

Équipes	Rôles et responsabilités
Services à la population – 34 employés	
Service et information	<ul style="list-style-type: none"> • Guichet unique et porte d'entrée des demandes générales des citoyens et autres (informations générales et demandes d'intervention); • Traitement des demandes d'accès à l'information; • Réception des citoyens aux comptoirs de services; • Traitement et délivrance de certains types de permis (abattage, bâtiments accessoires, piscines, renouvellement, etc.) et soutien à l'équipe Permis lors des périodes de pointe.
Permis	<ul style="list-style-type: none"> • Guichet unique et porte d'entrée pour le dépôt, le traitement et la délivrance des permis de construction et de rénovation, des permis d'affaires et des certificats d'autorisation (autres que ceux concernant la démolition d'un bâtiment principal).
Services aux projets immobiliers – 21 employés	
Analyse de projets	<ul style="list-style-type: none"> • Guichet unique et porte d'entrée pour le traitement des demandes assujetties à l'approbation du conseil, devant être analysées par un comité d'urbanisme et concernant un/une : <ul style="list-style-type: none"> • Plan d'implantation et d'intégration architecturale (ci-après « PIIA »); • Usage conditionnel; • Dérogation mineure; • Demande de démolition d'un bâtiment principal; • Projet particulier de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (ci-après « PPCMOI »).
Coordination des projets immobiliers	<ul style="list-style-type: none"> • Guichet unique et porte d'entrée pour les promoteurs des projets immobiliers nécessitant une plus grande coordination en raison de leur ampleur, leur complexité ou leur localisation; • Traitement et délivrance des permis et des certificats d'autorisation pour les projets immobiliers d'envergure.
Service d'inspection – 21 employés	
Inspection	<ul style="list-style-type: none"> • Assurer l'application et le respect de la réglementation municipale via des inspections de contrôle sur le territoire; • Traitement des demandes de permis d'alcool.

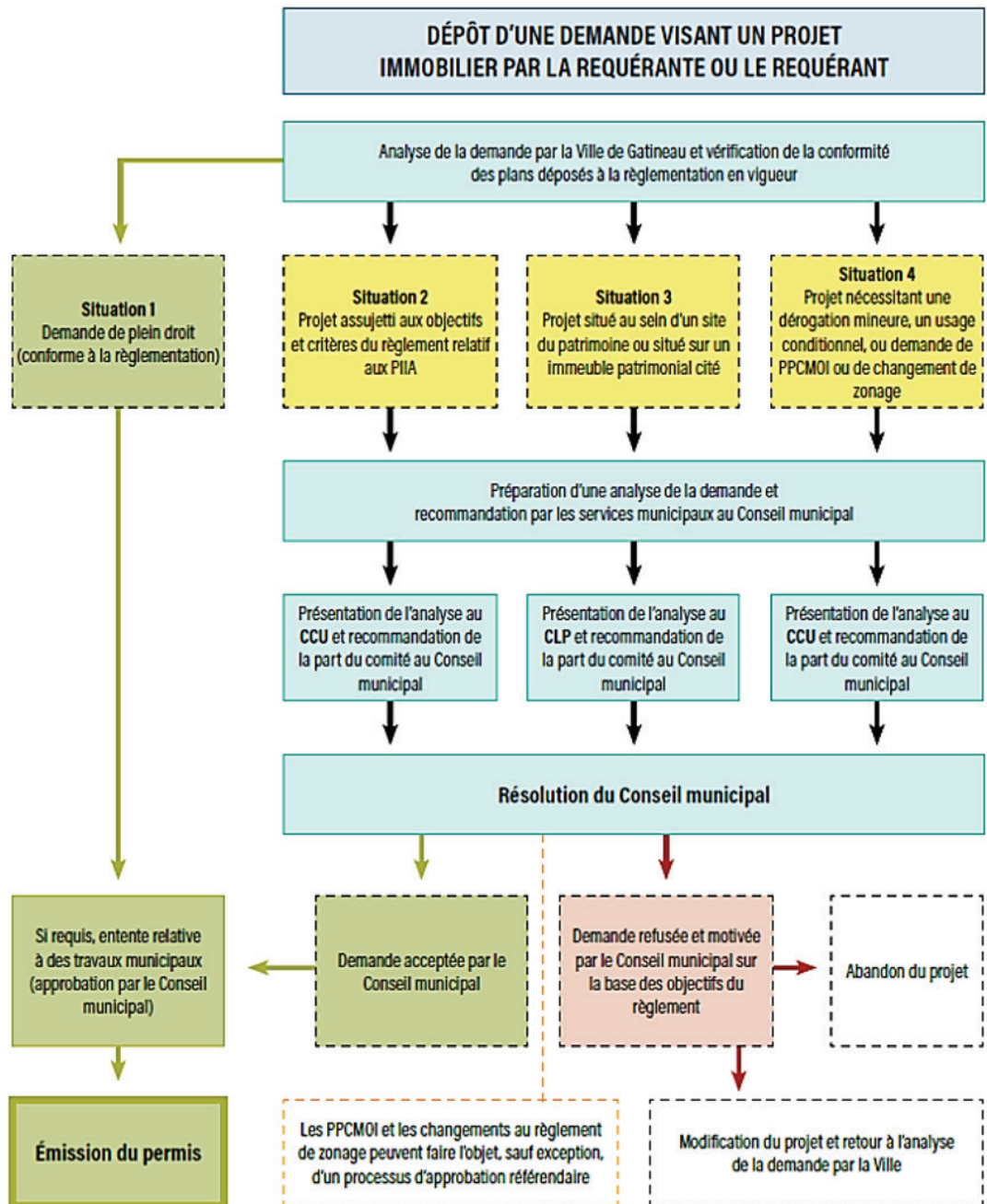
Le SUDD a amorcé une importante restructuration en 2016, ce qui a entraîné la migration des ressources à l'interne et, par conséquent, une perte de l'expérience acquise au regard de certaines tâches plus spécialisées ou nécessitant une expertise particulière. En 2021, le conseil municipal a approuvé par la suite le passage à un traitement des permis et des certificats par secteurs d'activités plutôt que par secteurs géographiques. Cette décision a été entérinée dans le but d'améliorer l'efficacité du processus d'octroi de permis de construction et de rénovation et d'éviter des bris de services dans des secteurs géographiques traitant un fort volume de demandes.

²⁶ Service de l'urbanisme et du développement durable (2021). *Rôles et responsabilités des équipes du SUDD*, document disponible sur l'intranet (non accessible au public).

Processus d'octroi de permis de construction et de rénovation

Le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation, encadré par la réglementation en matière d'urbanisme, comprend de nombreuses étapes qui diffèrent selon le type de projet. La figure 4 présente de façon sommaire les différentes étapes du processus.

Figure 4 - Étapes du processus d'octroi de permis de construction et de rénovation²⁷



27 Service de l'urbanisme et du développement durable (2022). *Présentation des outils d'urbanisme aux membres du conseil municipal*, document disponible sur l'intranet (non accessible au public).

Objectif et portée de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur les activités du processus d'octroi de permis de construction et de rénovation de la Ville de Gatineau. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Notre audit visait à déterminer que le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation mis en place par la Ville assure l'autorisation et la délivrance de permis de construction et de rénovation conformément aux exigences réglementaires applicables et aux objectifs de développement du territoire de la Ville tout en favorisant l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources.

Les défis comme « *l'optimisation des processus internes et [le] renforcement de la culture du changement* »²⁸ cités dans le plan stratégique de la Ville 2021-2026, de même que les différents risques internes et externes liés à l'octroi des permis de construction et de rénovation, justifient la réalisation d'un audit de performance sur le processus.

Responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle, de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Nos travaux visaient principalement les activités effectuées entre 1^{er} janvier 2021 et le 30 juin 2022, cependant certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures ou postérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en novembre 2022.

28 Ville de Gatineau (2021). *Plan stratégique municipal 2021-2026*, site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/publications_cartes_statistiques_donnees_ouvertes/publications/20210706_plan_strategique_2021_2026.pdf.

Méthodologie

Les procédures d'audit qui ont été réalisées afin d'atteindre l'objectif d'audit sont les suivantes :

- Recensement des bonnes pratiques concernant le traitement des demandes de permis de construction et de rénovation;
- Étude du cadre législatif entourant l'octroi de permis de construction et de rénovation;
- Étude approfondie du processus par l'examen de la documentation disponible;
- Entretiens avec les intervenants clés listés ci-après afin d'acquérir une compréhension approfondie du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation, d'identifier les enjeux, les problématiques et les préoccupations des intervenants à l'égard du processus à l'étude ainsi que de suggérer des pistes de solution :
 - Directeur du SUDD;
 - Directeur adjoint des Services à la population et aux projets immobiliers;
 - Quatre membres du personnel du SUDD;
 - Un membre du CCU, qui est également conseiller municipal;
- Cheminement témoin afin de confirmer notre compréhension du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation et d'identifier les mécanismes de contrôle en place;
- Analyse des rôles et des responsabilités des divers intervenants;
- Analyse des outils, des systèmes et des données de gestion utilisés;
- Analyse de la conception et de l'application des contrôles permettant d'atténuer les risques importants identifiés dans le cadre de l'audit.

Résultats de l'audit

Réglementation

Contexte et gestion réglementaires

Lorsque la Ville de Gatineau reçoit des demandes relativement à des situations qui dépassent la portée des règlements normatifs (situation 1 de la figure 4), des traitements spécifiques faisant appel à l'application de règlements discrétionnaires sont prévus (situations 2, 3 et 4 de la figure 4). Les règlements discrétionnaires bonifient le rôle des comités d'urbanisme qui doivent donner leur avis au conseil municipal sur les différentes demandes²⁹. En vue de rendre son processus plus fluide et efficient, une municipalité doit analyser les situations nécessitant le recours à un traitement discrétionnaire, puis adapter, au besoin, les règlements normatifs afin qu'ils s'appliquent à un plus grand nombre de demandes de permis.

Comme exposé précédemment et détaillé à l'annexe 2, une demande qui nécessite une approbation discrétionnaire doit franchir les étapes suivantes :

- Analyse par le SUDD;
- Étude de la demande par les comités d'urbanisme pertinents;
- Analyse et décision par le conseil municipal.

Les ressources impliquées doivent consacrer du temps et déployer des efforts considérables pour réaliser ces étapes additionnelles d'analyse et d'autorisation.

Nous avons noté au cours de nos travaux d'audit que 42 % des permis de construction et de rénovation émis par la Ville ont été soumis à un traitement discrétionnaire. Ce pourcentage ne représente pas l'ensemble des demandes soumises au SUDD et aux comités d'urbanisme, car certaines sont retirées avant d'être présentées au conseil municipal, lorsque, par exemple, le requérant doute de l'approbation de son projet. Le requérant peut alors retirer sa demande afin d'apporter les changements nécessaires et la soumettre à nouveau, évitant ainsi de refaire tout le processus. Ces demandes retirées exigent tout de même l'intervention des ressources du SUDD et du CCU, et ce, sans aboutir à l'octroi d'un permis de construction et de rénovation.

Le volume substantiel de demandes soumises à un traitement discrétionnaire est en grande partie attribuable à la réglementation elle-même. D'une part, les dispositions des règlements normatifs ont une portée plutôt limitée. Aussitôt qu'une demande excède la portée d'un règlement normatif ou s'il y a des paramètres qui ne correspondent pas à ce qui est défini dans ce règlement, elle doit être dirigée vers l'équipe responsable d'analyser les demandes nécessitant une approbation discrétionnaire. D'autre part, la Ville dispose d'une réglementation discrétionnaire imposante en comparaison de celle de nombreuses municipalités du Québec, comprenant notamment le Règlement relatif aux projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (PPCMOI). Selon une étude du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (ci-après « MAMH »), 79 % des municipalités du Québec n'ont pas de PPCMOI³⁰. Les PPCMOI ont pour objectif d'autoriser les travaux qui dérogent aux règlements d'urbanisme et de faciliter la mise en valeur d'emplacements plus difficiles à développer. Ils sont souvent utilisés pour les projets complexes ou d'envergure qui doivent aussi respecter le PU en vigueur. Puisqu'ils demandent d'obtenir une approbation discrétionnaire, ceci engendre une charge de travail plus importante pour le SUDD.

29 Adapté de : Fontaine N. (mars 2019). *Histoire de la réglementation d'urbanisme au Québec*. Gouvernement du Québec, <https://numerique.banq.qc.ca/patrimoine/details/52327/3988001>, p. 6.

30 Ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (2019). *Enquête sur l'utilisation des règlements d'urbanisme prévus à la Loi sur l'aménagement et l'urbanisme*, https://www.mamh.gouv.qc.ca/fileadmin/publications/amenagement_territoire/documentation/enquete_rlau_mamh.pdf, p. 176.

Le SUDD est conscient de la complexité des règlements discrétionnaires et des délais de traitement qu'ils occasionnent. Une révision des règlements discrétionnaires est en cours, mais l'échéance n'est pas déterminée. Au terme de cette révision, la Ville devra s'assurer de disposer de ressources suffisantes pour traiter l'ensemble des demandes dans un délai raisonnable.

Nos travaux d'audit indiquent que le processus en place assure généralement la délivrance des permis de construction et de rénovation conformément aux exigences réglementaires.

Recommandations au SUDD

AP2202-01

Réviser les règlements normatifs concernant les demandes de permis de construction et de rénovation pour minimiser les demandes à caractère discrétionnaire. Afin d'alimenter la réflexion menant à la refonte de ces règlements, réaliser une analyse avec des villes comparables afin de rendre le processus plus efficient.

AP2202-02

Poursuivre et compléter la révision des règlements discrétionnaires relatifs aux demandes de permis de construction et de rénovation en considération de l'utilisation rationnelle des ressources disponibles et du respect des orientations stratégiques du service et de la Ville.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

Une refonte du Règlement du Plan d'intégration et d'implantation architecturale (PIIA) est en cours et permettra de proposer au conseil municipal de retirer certains travaux assujettis à leur approbation, car l'adoption d'un tel règlement relève de la discrétion du conseil municipal (31 mai 2024).

Un parangonnage des règlements sera réalisé afin de proposer au conseil municipal de retirer certains usages à l'assujettissement des règlements pertinents (31 décembre 2025).

Échéancier : 31 décembre 2025

Une refonte du Règlement du Plan d'intégration et d'implantation architecturale (PIIA) est en cours et permettra de proposer au conseil municipal de retirer certains travaux assujettis à leur approbation, car l'adoption d'un tel règlement relève de la discrétion du conseil municipal (31 mai 2024).

Un parangonnage des règlements sera réalisé afin de proposer au conseil municipal de retirer certains usages à l'assujettissement des règlements pertinents (31 décembre 2025).

Échéancier : 31 décembre 2025

Délais de traitement prévus par règlement

Le règlement n° 501-2005³¹ encadre le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation de la Ville et prévoit les délais et les conditions d'octroi de permis. La Ville dispose ainsi de 20 jours ouvrables pour délivrer un permis de construction et de rénovation lorsque le dossier est considéré comme recevable et que les frais d'émission sont payés.

Puisque tous les délais indiqués dans le règlement n° 501-2005 sont identiques et qu'ils ne tiennent pas compte de la nature de la demande, de son importance, de sa complexité, ni du temps d'analyse nécessaire, ils ne sont pas représentatifs des délais réels ou des besoins des requérants. De plus, les requérants ne sont pas clairement informés du moment précis à partir duquel le délai de 20 jours est applicable et plusieurs d'entre eux pensent que ce délai commence dès le dépôt de leur demande. Les requérants sont donc insatisfaits et formulent des plaintes à ce sujet aux élus municipaux.

Nos travaux d'audit ont révélé que le délai pour le traitement des permis de construction et de rénovation excède parfois 20 jours, la moyenne de certains mois pouvant excéder 39 jours civils.³²

De plus, il appert que certaines demandes normatives sont parfois traitées en suivant les étapes d'obtention d'une approbation discrétionnaire alors que ce n'est pas nécessaire, ou vice versa. Il peut s'écouler plusieurs jours, voire plusieurs semaines, avant que le requérant en soit avisé et qu'il soit alors informé qu'il devra présenter une nouvelle demande selon le processus applicable et fournir à nouveau les documents requis, occasionnant des délais déraisonnables et du mécontentement de la part des contribuables.

L'article 32 du règlement n° 501-2005 est libellé comme suit :

Suspension de l'étude d'une demande

Lorsque les renseignements et documents fournis à l'appui d'une demande visée au règlement sont insuffisants, non-conformes ou erronés, le fonctionnaire désigné en avise par écrit le requérant en lui demandant de fournir les renseignements et documents suffisants, conformes ou corrigés et suspend l'étude de la demande de permis pour une période de 30 jours ouvrables. À l'expiration de ce délai, si le requérant n'a pas donné suite à l'avis du fonctionnaire désigné, l'étude de la demande est annulée et, au besoin, une nouvelle demande devra être présentée³³.

Nous avons constaté que cette disposition n'est pas systématiquement respectée par tous les employés du SUDD responsables de l'analyse des demandes de permis de construction et de rénovation. Certains requérants peuvent bénéficier d'un sursis pour fournir la documentation nécessaire, alors que d'autres disposent seulement du délai de 30 jours ouvrables indiqué dans le règlement. Le manque d'uniformité dans l'application du règlement pourrait être attribuable au fait que les gestionnaires effectuent parfois le suivi des demandes ouvertes et qu'ils ont peu de temps à consacrer à cette tâche.

Le délai de traitement des demandes de permis de construction et de rénovation constitue un enjeu, non seulement en ce qui concerne la conformité réglementaire du processus, mais surtout parce qu'il induit une iniquité entre les requérants.

31 Ville de Gatineau (2022). *Règlement d'administration des règlements d'urbanisme* (numéro 501-2005), Site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/reglements_municipaux/reglements_urbanisme/docs/R-501_administration/R_501-2005.pdf.

32 Les données ont été fournies par le SUDD et ne sont pas accessibles au public.

33 Ville de Gatineau (2022). *Règlement d'administration des règlements d'urbanisme* (numéro 501-2005), Site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/reglements_municipaux/reglements_urbanisme/docs/R-501_administration/R_501-2005.pdf, p. 2-5.

Recommandations au SUDD

Plans d'action et échéanciers du SUDD

AP2202-03 Définir et communiquer clairement les délais impartis pour l'émission des permis de construction et de rénovation selon le type de demande ou de projet, incluant le moment à partir duquel le délai commence.

Le délai moyen de recevabilité et d'émission de permis sera déterminé, et ce par type de permis (permis simple, permis complexe et piscine). Ces délais seront diffusés sur notre site Web ainsi qu'au moment où la recevabilité est faite (l'information sera transmise auprès des requérants).

Échéancier : 31 mars 2024

AP2202-04 Mettre en place des contrôles assurant l'application uniforme et systématique du délai de 30 jours ouvrables dont dispose un requérant pour fournir les renseignements et documents exigés afin d'assurer un traitement équitable des demandes de permis de construction et de rénovation.

Le Règlement d'administration des règlements d'urbanisme sera revu à la suite d'un parangonnage afin que le délai proposé respecte la capacité opérationnelle (31 décembre 2024).

Les possibilités qu'offre le logiciel de PG Solutions seront validés, permettant un monitoring du délai de 30 jours. Le cas échéant, la procédure PERM-02 sera ajustée pour ajouter un contrôle régulier sur les demandes en attente (30 novembre 2023).

Échéancier : 31 décembre 2024

Gouvernance

Une saine gouvernance comprend une définition claire des rôles et des responsabilités ainsi que le respect de ceux-ci par les différentes instances politiques et administratives. Elle peut aussi être renforcée par des décisions et des actions alignées sur la stratégie adoptée, par une gestion proactive des conflits d'intérêts et par de la documentation formelle des processus et des communications.

À cet effet, la Ville a mis en place des comités d'urbanisme pour appuyer les élus dans l'étude des questions relatives à ce sujet. Ces comités n'ont pas de pouvoir décisionnel et leur rôle est de formuler des recommandations au conseil municipal. Afin d'accroître la transparence de sa gestion, la Ville a choisi d'inclure la participation de membres citoyens à ces comités.

L'objectivité ou l'indépendance est un autre aspect d'une saine gouvernance. Dans l'exercice de leurs fonctions, les élus et les membres du personnel doivent faire prévaloir l'intérêt de la Ville. Dans le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation, il est attendu que les élus municipaux analysent les projets en donnant priorité à l'intérêt de l'ensemble de la communauté, en toute impartialité. De cette façon, les objectifs de développement du territoire de la Ville dans son ensemble peuvent être atteints.

Approbation des demandes de permis de construction et de rénovation

Nous avons recensé les constats suivants concernant cette étape du processus :

- Il n'y a pas de présentation des dossiers par le président du CCU lors des réunions du conseil municipal; seul le titre du dossier est lu par le secrétaire, sans autre explication;

- Un sommaire décisionnel des délibérations et des recommandations du CCU, par dossier, est joint aux dossiers présentés au conseil municipal – l'information contenue dans ce document de plusieurs pages n'est pas organisée de manière à faire ressortir les points importants;
- Les élus ont accès aux dossiers complets des demandes et aux comptes rendus du CCU.

Les dossiers analysés par le CCU sont examinés et traités en détail lors des séances plénières et publiques du conseil municipal, avant qu'une décision soit rendue pour chacun. Lors de ces séances, sont présents :

- Le président et les deux membres du CCU (qui sont des élus);
- Un membre du SUDD.

Nous pouvons constater une certaine perte d'efficacité dans ce processus puisque chacun des dossiers est traité par le SUDD, par le CCU et par le conseil municipal en séance plénière et en séance publique. Cette situation contribue à l'augmentation des délais d'attente et à la surcharge des séances des comités et du conseil municipal, d'autant que ce dernier dispose d'un temps limité pour prendre connaissance des demandes et statuer sur leur recevabilité. De surcroît, des membres des comités d'urbanisme se questionnent sur leur rôle, lequel ne semble pas apporter de valeur ajoutée au processus.

Même si le processus en place soutient adéquatement la délivrance de permis de construction et de rénovation conformément aux objectifs de développement du territoire de la Ville, nous avons noté que les recommandations du SUDD, ratifiées par les comités d'urbanisme, sont dans certains cas renversées par le conseil municipal sans que les projets de résolution, recommandant un rejet de la demande, ne soient modifiés pour faire état du motif de la décision. Le SUDD réalise des analyses et émet des recommandations étoffées qui sont conformes aux règlements et aux orientations de la Ville en matière de développement. Le personnel du SUDD qui formule les recommandations possède une expertise en urbanisme, alors que les membres des comités et les élus municipaux, bien que diligents et rigoureux, ne détiennent pas de compétences aussi spécifiques.

Lorsqu'une recommandation est renversée, la décision du conseil municipal risque d'être en contradiction avec les orientations et les objectifs de développement du territoire en vigueur. La Ville risque ainsi de se placer dans une situation délicate et d'avoir à faire face au mécontentement d'une partie de la population.

Recommandations au SUDD

Plans d'action et échéanciers du SUDD

AP2202-05

Modifier le format du sommaire exécutif afin que les points importants de chaque demande de permis à caractère discrétionnaire soient mis en évidence afin de réduire le temps requis par les élus pour analyser celle-ci et en disposer.

La conformité de la recommandation sera vérifiée par rapport avec les prescriptions prévues à la Loi, notamment en regard de la nature de chaque règlement à caractère discrétionnaire dont il est question.

Échéancier : 31 mai 2023

AP2202-06

S'assurer de documenter le ou les motifs supportant la décision de renverser la recommandation des comités d'urbanisme dans le texte de la résolution adoptée par le conseil.

La conformité de la recommandation sera vérifiée par rapport avec les prescriptions prévues à la Loi, notamment en regard de la nature de chaque règlement à caractère discrétionnaire dont il est question.

Échéancier : 31 mai 2023

Indépendance des membres des comités

L'article 14 du règlement n° 6-5-2020³⁴ stipule que les membres des comités sont assujettis aux mêmes règles d'éthique et de déontologie que les élus municipaux.

Lorsqu'un membre d'un comité d'urbanisme se trouve en situation de conflit d'intérêts, il est donc attendu qu'il informe le président du comité et ses membres au moment opportun et qu'il se retire temporairement. Il ne doit ni assister ni participer aux discussions du comité sur la question.

Nous avons constaté qu'il n'y a pas de processus formel de déclaration des menaces ou des atteintes à l'indépendance selon une fréquence déterminée, par exemple chaque année. Cette lacune concernant la divulgation des conflits d'intérêts potentiels ou avérés dans les comités d'urbanisme ne permet pas à la Ville de s'assurer que les membres des comités demeurent indépendants et exercent leur rôle avec objectivité tout au long de leur mandat.

Recommandations au SUDD

AP2202-07

Prévoir un rappel des règles d'éthique aux membres des comités d'urbanisme, incluant l'importance de demeurer exempts de conflit d'intérêt réel ou apparent, ce qui pourrait être réalisé, par exemple, à l'aide d'une déclaration annuelle.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

Un tel rappel sera fait annuellement grâce à un formulaire de déclaration qui sera remis aux membres, qui en prendront connaissance.

Échéancier : 31 mai 2023

Processus, rôles et responsabilités

La description détaillée d'un processus, sous forme d'une cartographie par exemple, propose une vision globale du fonctionnement et constitue un cadre de référence pour les personnes prenant part au processus. Elle contribue à l'efficacité, mais surtout à l'efficience du processus. Elle permet d'illustrer les interactions entre les différentes étapes et leur pertinence, de mettre en évidence un problème potentiel afin d'y apporter une solution et d'assurer la conformité et la vérification de la documentation.

L'efficacité d'un processus repose notamment sur le recours optimal aux outils et systèmes, la standardisation des pratiques et méthodes de travail des intervenants, de même que sur la surveillance de la performance du processus³⁵.

Rôles et responsabilités des intervenants

Le SUDD dispose de descriptions d'emploi détaillant les rôles et les tâches à effectuer pour chacun des postes et une cartographie développée à la suite de la restructuration du SUDD en novembre 2021.

34 Ville de Gatineau (2020) *Règlement numéro 6-5-2020 modifiant le règlement numéro 6-2001 constituant le comité consultatif d'urbanisme de la Ville de Gatineau dans le but d'actualiser certaines dispositions*, document disponible sur l'intranet (non accessible au public).

35 Adapté de : Banque de développement du Canada. (2003). *Optimiser vos processus d'affaires : Un guide pour les entrepreneurs*. <https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/10543-livre-ameliorer-processus-affaire.pdf>.

L'analyse des descriptions d'emploi et de la cartographie a permis d'établir que ces documents :

- Ne contiennent pas de précisions sur les méthodes de travail et les outils et systèmes à utiliser au regard du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation;
- Ne précisent pas les activités de surveillance de la performance du processus d'amélioration continue.

Le manque de documentation observé ne favorise pas le transfert et le partage de connaissances d'un employé à un autre.

Nous avons aussi constaté que certains intervenants, en particulier des gestionnaires, effectuent régulièrement des tâches qui sont associées à un poste subalterne ou à un niveau inférieur d'expertise et d'expérience. Les différences observées par rapport à la cartographie contreviennent au principe d'efficacité où le travail doit être organisé de manière à « *aller chercher les ressources dont les compétences correspondent aux besoins à combler ou aux tâches à accomplir*³⁶. » Une telle pratique ampute le temps que le gestionnaire devrait consacrer à d'autres tâches qu'il ne peut déléguer, comme le contrôle de la qualité, la mesure de la performance, la planification à long terme et l'amélioration continue.

Cependant, nous devons souligner qu'il existe une culture d'amélioration continue au SUDD comme en témoigne le plan d'action³⁷ mis en place pour améliorer la fluidité du traitement des demandes nécessitant une analyse discrétionnaire et l'ajout d'une étape préalable à l'analyse de recevabilité. Il s'agit d'améliorations qui permettent aux analystes de consacrer davantage de temps aux analyses plutôt qu'à la recherche de documents.

Recommandations au SUDD

AP2202-08

S'assurer qu'il existe des descriptions détaillées des rôles et responsabilités pour toutes les étapes cruciales du processus afin :

- D'éviter les pertes de connaissance lors du départ d'un employé;
- De permettre aux nouveaux employés de s'approprier rapidement leur rôle en étant relativement autonomes.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

Le SUDD a débuté en 2022 l'élaboration d'un plan d'accueil et d'intégration incluant le plan de formation pour chacun des postes. Ce plan sera testé auprès des nouveaux employés dès 2023, ce qui permettra d'améliorer en continu l'outil en fonction des besoins opérationnels.

Échéancier : 30 novembre 2023

AP2202-09

Identifier un responsable du processus chargé de :

- La surveillance de la performance du processus ainsi que sa reddition de comptes;
- L'amélioration continue;
- L'application conforme du processus.

Ce rôle, dévolu aux gestionnaires de premier niveau, est supporté par les deux chefs de service (Projets immobiliers et Service à la population). Un Bureau de la performance organisationnelle a été créé en 2022, lequel permettra d'accompagner notamment le SUDD dans l'ajustement des différentes procédures et le monitoring des indicateurs.

Échéancier : 31 décembre 2023

36 Banque de développement du Canada (2022). *Qu'est-ce que l'efficacité opérationnelle?* <https://www.bdc.ca/fr/articles-outils/operations/efficacite-operationnelle/3-facteurs-cles-efficacite-operationnelle> (consulté le 18 novembre 2022).

37 Service de l'urbanisme et du développement durable (2022). *Projet de stabilisation de la charge de travail de SPI (analystes)*. Document fourni par le SUDD (non accessible au public).

Outils et systèmes

La technologie aide les intervenants d'un processus à accomplir certaines tâches et à en automatiser d'autres. Les logiciels peuvent améliorer les processus d'affaires³⁸, notamment en éliminant le cloisonnement de l'information et en rendant l'information pertinente disponible en temps opportun. Selon *The Institute of Management Sciences*, la qualité d'un système d'information s'évalue entre autres par la qualité de l'information qu'il contient ou qu'il permet d'extraire³⁹. L'adhésion des utilisateurs ainsi que la rigueur avec laquelle ils utilisent les différentes fonctionnalités des logiciels sont directement proportionnelles à leur performance.

Le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation est soutenu par le logiciel SIGISUDD conçu pour documenter toutes les demandes relatives aux permis de construction et de rénovation. Deux modules et un onglet sont utilisés à la Ville de Gatineau pour ce processus, soit :

- Le module Gestion des permis, pour consigner l'ensemble des informations nécessaires pour l'octroi des permis de construction et de rénovation;
- L'onglet Demandes en ligne du module Gestion des permis, qui fait office de plateforme de communication avec le requérant pour l'analyse de la recevabilité d'une demande;
- Le module Urbanisme, pour les demandes de permis nécessitant une analyse et une approbation discrétionnaire.

Onglet Demandes en ligne

Lorsqu'un requérant formule une demande d'octroi de permis de construction ou de rénovation en ligne sur le site de la Ville, il doit joindre l'ensemble des documents listés sur le formulaire de demande pour qu'elle soit inscrite dans la salle d'attente virtuelle du logiciel SIGISUDD, dans l'onglet Demandes en ligne. Cette salle d'attente rassemble toutes les demandes d'octroi de permis dont la recevabilité n'a pas encore été validée par un technicien en information et permis affecté à l'analyse de la recevabilité. Les requérants peuvent bénéficier, lorsqu'applicable, d'un délai de 30 jours pour transmettre les documents et informations manquants pour effectuer l'analyse de recevabilité.

Salle d'attente virtuelle

Nous avons constaté que la conception actuelle de la salle d'attente virtuelle occasionne des pertes de temps considérables pour les différents intervenants puisque :

- Elle ne permet pas de documenter adéquatement les interventions effectuées sur les demandes, ni de présenter clairement la liste des suivis effectués ou à faire. Cet onglet ne permet pas non plus au SUDD d'appliquer rigoureusement le délai prescrit de 30 jours pour statuer sur la recevabilité d'une demande de permis de construction et de rénovation, ce qui pourrait créer une iniquité entre les requérants.
- L'affichage des résultats lorsqu'un suivi doit être effectué n'est pas convivial, nécessitant la relecture complète de la demande et la production d'un rapport de l'historique des communications pour identifier les documents manquants.
- Des recherches dans les différents onglets du module Permis doivent être effectuées pour les suivis appropriés puisque seules les demandes recevables peuvent être enregistrées dans le logiciel SIGISUDD.

38 Adapté de : Banque de développement du Canada. *L'achat d'un système de planification des ressources de l'entreprise (ERP)*. https://www.bdc.ca/globalassets/digizuite/35618-guide-achat-systeme-erp.pdf?utm_campaign=AUTO-TO-EB_ERP_FR&utm_medium=email&utm_source=Eloqua.

39 Adapté de : The Institute of Management Sciences (1992). *Information Systems Success: The Quest for the Dependent Variable*, p. 64.

Formulaire de demande de permis

Lors de nos travaux, nous avons constaté que pour certains types de demandes, la liste des documents à fournir par les requérants n'est pas à jour. Dans d'autres cas, la liste n'est pas exhaustive ou elle contient des documents non pertinents. Cette situation est susceptible d'entraîner des délais de traitement supplémentaires attribuables à la demande de documents manquants ou à l'analyse de la recevabilité.

Certaines sections du formulaire à remplir par le requérant sont répétitives; il est alors possible d'inscrire des informations inexactes ou contradictoires, ce qui contribue aussi à l'allongement du délai de traitement.

Les intervenants impliqués dans le processus sont au fait de ces problèmes. Depuis quelques mois, le SUDD a entamé l'élaboration de nouvelles listes de documents à obtenir du requérant qui sont plus précises et conformes à la réglementation, mais elles n'ont pas encore été mises en vigueur.

Recommandations au SUDD

AP2202-10

Revoir le contenu des formulaires en ligne afin de s'assurer de la pertinence et de l'exhaustivité des documents à joindre à une demande d'octroi de permis de construction et de rénovation.

AP2202-11

Assurer un suivi des demandes en attente de recevabilité afin de respecter le délai prescrit de 30 jours.

AP2202-12

Intégrer l'ensemble des demandes de la salle d'attente Web dans le logiciel SIGISUDD pour faciliter les suivis et obtenir rapidement une vue d'ensemble des demandes en attente.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

La liste des informations et documents minimaux requis au support d'une demande de permis sera revue pour chacun des types de permis (30 novembre 2023).

Un outil informatique (assistant-permis) est en cours de programmation, lequel permettra d'aider le citoyen à faire le tri dans l'information qui lui est présentée et adaptée à sa situation, son projet et son usage (31 juillet 2024).

Un guide à l'intention des constructeurs et promoteurs est en cours de rédaction, en collaboration avec le Service des infrastructures et des projets, lequel permettra de présenter chacune des étapes associées à l'autorisation d'un projet immobilier, les différents documents et informations à fournir pour chacune de ces étapes et les délais associés (31 mai 2024).

Échéancier : 31 juillet 2024

Le délai de 30 jours n'est pas inscrit au règlement 501-2005 mais constitue plutôt un objectif du SUDD de faire la recevabilité, i.e. de s'assurer que le citoyen reçoive une confirmation que leur demande est complète et/ou recevable. Concernant le monitoring du respect de ce délai, une évaluation sera réalisée afin d'identifier les pistes d'action.

Échéancier : 30 septembre 2024

L'évaluation de cette recommandation sera faite afin de déterminer les impacts opérationnels qui peuvent en découler. Les limites du fournisseur du logiciel PG Solutions pourrait limiter nos possibilités. Si la recommandation est maintenue, cela nécessitera un ajustement de la (des) procédure(s).

Échéancier : 31 mai 2025

Module Gestion des permis

Notre étude du processus démontre que les intervenants n'utilisent pas les fonctionnalités suivantes :

- Transfert des informations recueillies pour une demande vers un autre intervenant lorsqu'une demande de permis de construction ou de rénovation passe d'une demande discrétionnaire à une demande de plein droit ou vice versa;
- Consultation des informations des demandes de permis de construction et de rénovation en cours par requérant.

Le fait que des fonctionnalités ne soient pas utilisées entraîne :

- La réalisation de tâches en double par le personnel du SUDD;
- L'augmentation du délai de traitement des permis de construction et de rénovation;
- Une perte de temps pour le requérant puisqu'il doit soumettre une nouvelle demande de permis et fournir une seconde fois les documents et informations au SUDD, alors qu'il les avait déjà transmis dans le cadre de la demande initiale;
- Un risque d'insatisfaction de la part du requérant.

Par exemple, lorsqu'une demande d'octroi de permis de construction ou de rénovation requiert une analyse discrétionnaire, la demande est placée dans une salle d'attente virtuelle pour demandes discrétionnaires appelée « Bassin DD », en attente d'approbation. Le requérant doit alors soumettre une demande d'analyse discrétionnaire distincte au SUDD pour commencer le processus puisque ce type de demande n'est pas documenté dans le même module du logiciel SIGISUDD et que le traitement est effectué par une autre équipe du SUDD.

De plus, les informations inscrites et les documents indexés au dossier du requérant dans l'onglet Permis généraux ne sont pas systématiquement utilisés ou consultés par les responsables des analyses discrétionnaires. Le personnel du SUDD doit ainsi reprendre l'analyse, ce qui aurait pu être évité. Lorsque le requérant fournit des documents qui ne sont pas utiles au traitement de sa demande, les intervenants les suppriment. Une telle pratique présente un danger de suppression involontaire à la suite d'une erreur de manipulation.

La commande « requis » permet d'indiquer à côté du nom du fichier si le document reçu est pertinent ou non pour la demande en cours, mais elle n'est pas utilisée.

Module Urbanisme

Le requérant doit remplir un formulaire de demande qui comprend une liste de documents à joindre et à transmettre par courriel à la Ville. Cependant, ce mode de fonctionnement comprend des interventions manuelles de la part du personnel du SUDD et implique des efforts et du temps additionnel.

Depuis juillet 2022, l'équipe Analyses de projets a effectué plusieurs améliorations à cette étape du processus, notamment :

- Établir des listes claires pour les documents requis par les requérants;
- Former adéquatement les commis administratifs responsables de l'analyse de recevabilité;
- Compléter les demandes avant qu'elles soient acheminées aux analystes.

Ces améliorations permettent donc d'optimiser le temps consacré à l'analyse et de réduire les échanges avec les requérants.

Recommandations au SUDD

AP2202-13

S'assurer que les modules Gestion des permis et Urbanisme sont utilisés de façon optimale afin de limiter les redondances dans les étapes de traitement, autant pour le personnel du SUDD que pour les requérants, incluant la limitation de l'usage du courriel.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

La redondance dans les étapes est attribuable aux limites du logiciel PG Solutions, considérant que le module de « demandes en ligne » n'est pas disponible pour le module Urbanisme. Des formations continues sont cependant offertes annuellement pour permettre une utilisation optimale des différents modules. Une série de 12 séances de formation a été offerte en 2022 et une autre série est en préparation pour 2023 (en attente de plage de disponibilités du fournisseur de services).

Échéancier : Terminé

Outils complémentaires

En plus du logiciel SIGISUDD, les équipes impliquées dans le processus utilisent des outils et systèmes complémentaires pour réaliser leurs tâches. Le SUDD utilise ainsi des tableurs électroniques pour le suivi des demandes en cours. L'utilisation de tels outils occasionne la saisie en double d'une partie des informations déjà consignées dans le logiciel SIGISUDD, ce qui augmente le risque que des informations incohérentes se retrouvent dans un dossier. De plus, ces outils ne sont ni standardisés ni révisés par un gestionnaire. Un outil n'ayant pas été mis à jour pourrait conduire au traitement non conforme d'une demande.

Les intervenants utilisent aussi des fichiers de texte portant sur les lois et règlements qui concernent les demandes à joindre dans la communication envoyée au requérant. Ces outils ont été développés afin de combler certaines lacunes du logiciel SIGISUDD, telles que l'absence de mise à jour automatisée des notes en référence à la législation et à la réglementation.

Nous avons aussi observé que les courriels envoyés aux requérants sont transmis à partir des boîtes de courriel individuelles du personnel plutôt qu'à partir d'une boîte de courriel générique partagée. La pratique actuelle ne permet pas à l'ensemble des intervenants de connaître l'avancement réel d'une demande avant que l'information ait été transférée au logiciel SIGISUDD. Le SUDD n'utilise pas de modèles de courriels standardisés non plus. Le type et le degré de détail quant aux informations transmises aux requérants peuvent alors varier d'un intervenant à l'autre.

Recommandations au SUDD

Plans d'action et échéanciers du SUDD

AP2202-14 Utiliser des outils standardisés, mis à jour et révisés adéquatement afin d'assurer la conformité et la qualité du traitement des demandes de permis de construction et de rénovation. La recherche de solutions pouvant être intégrées dans le logiciel SIGISUDD devrait être privilégiée afin d'éviter la duplication d'informations.

Le fournisseur du logiciel PG Solutions sera interpellé afin d'identifier les solutions alternatives permettant d'assurer l'utilisation d'outils standardisés répondant aux besoins opérationnels.

Échéancier : 31 mars 2024

AP2202-15 Mettre en place des lignes directrices concernant la communication avec les requérants afin d'assurer un service uniforme et de qualité.

En 2022, un exercice d'harmonisation des réponses standardisées a débuté et se poursuivra en 2023. Une fois complété, des lignes directrices seront mises de l'avant auprès des équipes.

Échéancier : 31 mars 2024

Information de gestion

La mise en place d'indicateurs et d'outils de mesure de la performance est indissociable d'une démarche d'amélioration de l'efficacité d'un processus, puisqu'une organisation ne peut pas gérer adéquatement ce qu'elle ne mesure pas et qu'elle ne peut pas réagir à des mesures pour lesquelles elle n'assure pas de suivi.

La mesure de la performance aide à comprendre et à communiquer la progression vers l'objectif, de même qu'à ajuster la stratégie au besoin⁴⁰. Dans une municipalité, la définition de la performance doit prendre en compte les attentes des citoyens, de même que les mesures d'évaluation des résultats. Le contrôle des coûts, l'utilisation optimale des ressources et l'amélioration de l'efficacité des processus⁴¹ constituent aussi des objectifs à ne pas perdre de vue.

Le choix des indicateurs et des outils de mesure doit être réalisé avec la collaboration des intervenants afin de tenir compte de leurs préoccupations et besoins de gestion. Il en est de même pour les paramètres, la forme de présentation, l'expérimentation et la validation des indicateurs et des outils⁴².

Les indicateurs de gestion choisis doivent répondre à certains critères de qualité comme ceux recensés lors de la revue d'une publication du Gouvernement du Canada⁴³ sur le sujet. Parmi ces critères, mentionnons les suivants :

- Pertinence : l'indicateur correspond à une préoccupation, une attente, un engagement en lien avec l'objectif dont il contribue à mesurer l'atteinte;
- Fiabilité : les résultats de la mesure sont constants, chaque fois qu'une mesure est prise dans des conditions identiques;
- Convivialité : la mesure est simple, claire et facile à produire, à comprendre ainsi qu'à présenter;
- Comparabilité : si l'indicateur est standardisé, utilisé par plusieurs organisations et reconnu officiellement.

40 Voyer P. (2006). *Tableaux de bord de gestion et indicateurs de performance (2e édition)*. Presses de l'Université du Québec. p. 127-128. (adapté de Kaplan et Norton, 1996).

41 Adapté de : Gouvernement du Québec (2001). *Fascicule « Optimiser les processus »*. <https://www.grandsorganismes.gouv.qc.ca/fileadmin/Fichiers/Veilles%20strat%C3%A9giques/Optimisation%20des%20processus/fascicule%20optimiser%20les%20processus.pdf>, p. 5.

42 *Ibid.*, p. 153-154.

43 Gouvernement du Canada (2012). « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. Consulté <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

Afin de permettre la mesure des résultats réels par rapport à ceux attendus, chaque indicateur doit *être combiné à un objectif et à une cible*⁴⁴ :

- L'objectif exprime l'engagement ou l'intention de l'action et précise le cadre ou le champ d'application visé;
- L'indicateur précise le type de mesure qui sera utilisée de même que les données qui seront mesurées;
- La cible précise le résultat attendu par rapport à une unité de mesure et selon un horizon temporel défini.

Finalement, dans l'objectif de faciliter la communication des résultats, l'organisation doit envisager la création d'un tableau de bord ou l'utilisation d'un outil similaire rassemblant l'information relative au processus à un seul endroit⁴⁵.

Orientations, objectifs et cibles

La mise en place d'orientations, d'objectifs et de cibles en lien avec un processus permet à une organisation de prendre les moyens nécessaires pour les atteindre.

Nous avons constaté qu'il existe peu d'orientations, d'objectifs ou de cibles par rapport au processus d'octroi de permis de construction et de rénovation à la Ville, ce qui ne permet pas à la Ville :

- De partager sa vision du processus avec les élus, les citoyens et son personnel;
- De communiquer des attentes précises aux intervenants afin qu'ils puissent ajuster leurs actions en conséquence;
- D'informer les citoyens du niveau de service auquel ils peuvent s'attendre;
- D'évaluer la performance du processus;
- D'amorcer une démarche d'amélioration continue de ce processus.

Les gestionnaires sont toutefois conscients du manque d'orientations et d'objectifs à l'égard de l'ensemble du processus. Selon les entrevues réalisées, il est prévu que des actions en ce sens soient entreprises au cours des prochains mois au sein de l'équipe Analyse de projets.

44 Adapté de : Secrétariat du Conseil du trésor (2003, février). *Modernisation de la gestion publique – Guide sur les indicateurs*. https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/cadre_gestion/guide_indicateur.pdf.

45 Adapté de : Gouvernement du Canada (2012). « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets ». *Gestion des projets du Gouvernement du Canada*. <https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>.

Recommandations au SUDD

Plans d'action et échéanciers du SUDD

AP2202-16

Définir une déclaration de service aux citoyens incluant notamment :

- Les cibles et objectifs du processus;
- Le niveau de service attendu;
- Les délais prévus.

L'évaluation de convenir d'une déclaration de service sera faite après l'ajustement des outils en développement.

Échéancier : 31 décembre 2025

AP2202-17

Élaborer et diffuser à l'interne un plan décrivant :

- Les attentes de la direction à l'égard du processus;
- Les cibles et objectifs déclinés pour les principales étapes du processus et définis selon les bonnes pratiques;
- Les étapes de suivi du processus et les directives qui y sont associées.

Une partie des attentes est contenue à l'intérieur des différentes procédures et directives en place. L'évaluation de la recommandation sera faite après l'ajustement des outils en développement.

Échéancier : 31 décembre 2025

Indicateurs de gestion et reddition de comptes

Le conseil municipal joue un rôle important dans la performance du processus puisqu'il utilise les informations de gestion pour prendre des décisions et gouverner la Ville. Il doit s'assurer que les services offerts par la Ville répondent aux besoins de la communauté et à ses objectifs en exerçant un contrôle sur la mise en œuvre des décisions, l'application des règlements, de même que le respect des délais prévus dans les projets et les budgets adoptés.

Depuis 2020, le SUDD dispose de quelques indicateurs de performance mensuels qui sont partagés avec les gestionnaires du processus sous la forme d'un tableau de bord. Ils comprennent notamment les mesures suivantes :

- Le nombre de demandes de permis de construction et de rénovation déposées;
- Les délais moyens de recevabilité et d'émission de permis de construction et de rénovation;
- Le nombre de demandes nécessitant le recours au processus discrétionnaire.

Cependant, nous avons constaté plusieurs lacunes dans les statistiques compilées par le SUDD :

- Les indicateurs de gestion présentés ne sont pas mis en relation avec les objectifs et les orientations de la Ville à l'égard du processus, de tels objectifs et orientations n'ayant pas été définis;
- Les mesures actuelles sont difficilement comparables aux résultats antérieurs puisque les modifications à la structure organisationnelle n'ont pas permis la compilation d'un historique des résultats dont la fiabilité a pu être démontrée. Des efforts de standardisation de la méthode de saisie des données ont été réalisés en 2021, mais sans correction des données plus anciennes;

- Certains indicateurs manquent de précision; par exemple, les demandes en attente sont considérées sans égard à leur complexité, alors qu'un classement par catégorie fournirait un portrait plus juste des dossiers en attente et de la somme de travail à investir;
- Le tableau de bord n'est pas présenté à la direction générale ni au conseil municipal, à titre de reddition de comptes. Les élus municipaux ne sont donc pas en mesure d'évaluer la performance du processus ni celle du SUDD. Cette situation nuit à une prise de décision éclairée à l'égard de ce processus.

Recommandations au SUDD

AP2202-18 Revoir les mesures et les statistiques compilées afin de disposer d'indicateurs de gestion pertinents qui seront comparés à des objectifs et à des cibles et s'assurer d'impliquer les gestionnaires dans l'identification et l'élaboration des indicateurs.

AP2202-19 Définir le contenu, la fréquence, le format et les directives de la reddition de comptes du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation. Cette reddition de comptes devrait être présentée à la direction générale et par la suite au conseil municipal, dans le but de faciliter le processus décisionnel.

Plans d'action et échéanciers du SUDD

Une revue des indicateurs de gestion sera réalisée et un système d'évaluation en temps réels est présentement en évaluation par le Service des technologies de l'information, permettant un monitoring en temps réel.

Échéancier : 31 juillet 2024

Un bilan annuel est produit. Une validation auprès de la direction générale sera effectuée afin de vérifier quelles sont les attentes à cet égard.

Échéancier : 31 juillet 2023

Autres constats

Lors de notre audit, nous avons relevé d'autres constats concernant la gestion des ressources humaines intervenant dans le processus, constats pour lesquels la portée ne peut être considérée comme accessoire par rapport aux critères retenus pour évaluer la performance du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation.

Formation

Toute organisation a intérêt à s'assurer du maintien des connaissances et du développement des compétences nécessaires de son personnel. L'analyse de besoins de formation constitue une étape cruciale pour combler l'écart entre la situation actuelle et celle qui est désirée. Dans un contexte de ressources limitées, les domaines de formation prioritaires sont ceux qui garantiront le résultat escompté et un gain maximal pour les professionnels et leur organisation⁴⁶.

⁴⁶ Adapté de : Institut national de santé publique du Québec (2008). *Cadre de référence sur l'analyse de besoins de formation - Volet formation continue*. https://www.inspq.qc.ca/pdf/publications/800_Cadre_de_reference.pdf, p. 8.

Formation des élus municipaux

Bien qu'ils aient à participer au processus décisionnel d'octroi de permis de construction et de rénovation de manière constante et récurrente dans le cadre de leurs fonctions, il n'y a pas de formation obligatoire en matière d'urbanisme et de développement du territoire pour les élus municipaux. Afin de pallier cette lacune, le SUDD :

- A développé, ou adapté, des formations pour les élus portant sur la structure du service ainsi que sur les lois et règlements en vigueur à la Ville;
- Assure la participation de personnes expérimentées relevant de son service aux séances plénières du conseil municipal afin de répondre aux questions des élus.

Toutefois, nous avons constaté que les formations offertes par le SUDD n'ont pas été suivies par l'ensemble des élus municipaux. Récemment, une relance de cette offre de formation a été faite auprès du conseil municipal, mais la participation demeure facultative.

L'absence de parcours de formation répondant aux besoins spécifiques des élus municipaux ne permet pas à ces derniers d'avoir une connaissance suffisante des lois et règlements liés à l'octroi de permis de construction et de rénovation afin de prendre des décisions éclairées en la matière, particulièrement dans les cas nécessitant l'application des règlements discrétionnaires qui sont, par nature, plus complexes.

Formation des membres des comités d'urbanisme

Il n'existe aucune formation obligatoire pour les membres des comités d'urbanisme, et ce, même s'ils doivent analyser les demandes de permis de construction et de rénovation dans le cadre de leur rôle. Le SUDD ne leur offre aucune formation spécifique et l'analyse des dossiers repose ainsi sur leurs connaissances générales. Afin de pallier cette lacune :

- Le président du CCU tente d'assurer une représentation de l'ensemble des secteurs de la Ville et de réunir des personnes disposant de connaissances et d'expertises variées lors de la sélection des membres;
- Chaque dossier est présenté sommairement par un membre du SUDD dans le but de simplifier la tâche d'analyse des membres et de leur permettre d'acquérir une compréhension commune et complète de la demande et des recommandations du SUDD.

Le manque de formation pourrait dans certains cas engendrer :

- Des recommandations ou des décisions inappropriées;
- Des délais lors de l'analyse des demandes et, par conséquent, une diminution du nombre de dossiers pouvant être traités par rencontre et une augmentation des délais de traitement.

Formation des employés du SUDD

Comme le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation est complexe et requiert de nombreuses compétences et connaissances, de la formation continue doit être offerte aux intervenants afin de s'assurer du maintien et du développement de leurs compétences et connaissances.

Nos travaux ont révélé qu'un processus annuel de recensement des besoins de formation individuels des intervenants de chacune des équipes du SUDD existe, mais qu'il ne prévoit pas de compilation globale des besoins en formation. Sans cette vue d'ensemble, le SUDD ne peut pas, par exemple, mettre en relation les compétences et les connaissances des équipes avec les objectifs et cibles à atteindre, ainsi qu'avec les connaissances et compétences minimales requises pour mener à bien les activités du service. Toutefois, le SUDD offre plusieurs formations à l'interne, notamment lors des changements réglementaires. L'appropriation des connaissances de base est ainsi assurée.

Recommandations au SUDD

Plans d'action et échéanciers du SUDD

AP2202-20

Élaborer une offre de formation adaptée aux besoins des élus et des membres des comités d'urbanisme, notamment pour les membres citoyens. Les formations devraient favoriser une compréhension commune de la législation et de la réglementation en vigueur, être obligatoires pour les membres des comités et fortement recommandées pour les élus.

Une offre de formation sera offerte aux membres dès 2023.

Échéancier : 31 mai 2023

AP2202-21

Analyser globalement les besoins en formation du personnel du SUDD en comparant les compétences et les connaissances de l'équipe avec les objectifs et cibles à atteindre ainsi qu'avec les connaissances et compétences minimales requises pour mener à bien les activités du service.

Le SUDD a débuté en 2022 l'élaboration d'un plan d'accueil et d'intégration incluant le plan de formation pour chacun des postes. Ce plan sera testé auprès des nouveaux employés dès 2023, ce qui permettra d'améliorer en continu l'outil en fonction des besoins opérationnels.

Échéancier : 30 novembre 2023

Embauche et rétention

Le maintien de la qualité des services offerts par la Ville à ses citoyens nécessite des ressources possédant les compétences, les connaissances et l'expérience nécessaires pour répondre au volume attendu des demandes de permis de construction et de rénovation et à leur complexité.

La Ville peine à pourvoir l'ensemble des postes disponibles, notamment au sein du SUDD et des comités d'urbanisme. Le SUDD fait face à un problème de rétention des employés ainsi qu'à une migration des techniciens en information et permis vers d'autres postes de niveau supérieur ou offrant de meilleures conditions d'emploi, occasionnant, de ce fait, une perte d'expérience dans certaines tâches plus spécialisées ou nécessitant une expertise particulière. Entre juillet 2020 et juillet 2021, l'équivalent de près de trois postes de technicien en information et permis étaient vacants, sur les 19 qui sont prévus dans le service. Actuellement, l'ancienneté moyenne des détenteurs de poste pour ce titre d'emploi est de moins de deux ans, ce qui est peu élevé eu égard à la complexité des dossiers qui doivent être traités.

Le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre et de difficulté de rétention du personnel est un phénomène qui touche l'ensemble des services de la Ville et qui n'est pas circonscrit aux limites de la municipalité. Les solutions par rapport à ces deux éléments dépassent le cadre et la portée du présent projet. Comme il est indiqué à la recommandation AP2202-08, l'existence de procédures détaillant les étapes cruciales du processus et supportant l'utilisation optimale des systèmes pourrait cependant permettre d'éviter les pertes de connaissance lors du départ d'un employé, tout en facilitant l'intégration des nouveaux employés dans leur rôle.

Conclusion

L'objectif de ce mandat visait à fournir une assurance raisonnable que le processus d'octroi des permis de construction et de rénovation mis en place par la Ville assure l'autorisation et la délivrance des permis de construction et de rénovation conformément aux exigences réglementaires applicables de manière efficace, efficiente et économique.

Nous avons constaté que le processus d'octroi de permis de construction et de rénovation est détaillé, mais des précisions devraient y être apportées, notamment en ce qui concerne l'utilisation optimale des systèmes et la mesure de la performance. De nombreuses activités redondantes ont été relevées au cours de notre analyse.

De plus, la réglementation en vigueur ne permet pas de limiter le nombre de demandes à caractère discrétionnaire, lesquelles engendrent une charge de travail plus élevée et les rôles et responsabilités des intervenants gagneraient à être définis de manière à décrire les méthodes de travail et les actions attendues et les outils utilisés.

Nous avons observé que le processus en place assure habituellement la délivrance des permis de construction et de rénovation conformément aux objectifs de développement du territoire de la Ville ainsi qu'aux exigences réglementaires applicables, mais l'indépendance des membres des comités d'urbanisme gagnerait à être encadrée selon une fréquence établie afin de s'assurer d'identifier les situations où les membres peuvent être en conflit d'intérêts.

De plus, les lacunes dans la formation offerte ne permettent pas aux élus et aux autres membres des comités de bien s'approprier les objectifs de développement de la Ville qui sont applicables au processus et le manque d'uniformité des pratiques et méthodes de travail a une incidence sur le délai de traitement des demandes et sur le délai accordé pour la réception des documents complémentaires.

Notre audit a révélé que les indicateurs de gestion du SUDD ne couvrent qu'une partie des étapes, des intrants et des extrants du processus et ne comprennent pas d'objectifs ni de cibles.

De plus, la direction générale et le conseil municipal ne disposent pas d'une reddition de comptes adéquate au sujet du processus d'octroi des permis de construction qui leur permettrait de prendre des décisions éclairées.

En conclusion, l'audit du processus d'octroi des permis de construction et de rénovation de la Ville a permis d'établir que l'autorisation et la délivrance des permis de construction et de rénovation respectent généralement les exigences réglementaires applicables. Toutefois, bien que le processus soit fonctionnel, des améliorations doivent y être apportées afin d'assurer l'utilisation efficace, efficiente et économique des ressources de la Ville, de même que la démonstration de l'adéquation des décisions avec sa stratégie de développement du territoire.

Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’audit suivants en nous inspirant des bonnes pratiques en matière d’octroi des permis de construction et de rénovation et des enjeux et risques importants identifiés lors de la réalisation de l’étude préliminaire :

- La conception et l’application du processus de traitement des demandes de permis de construction et de rénovation favorisent l’utilisation efficace, efficiente et économique des ressources;
- Le processus en place assure la délivrance des permis de construction et de rénovation conformément aux objectifs de développement du territoire de la Ville ainsi qu’aux exigences réglementaires applicables;
- La Ville possède l’information de gestion nécessaire à la prise de décision, au suivi et à l’amélioration de son processus d’octroi des permis de construction et de rénovation.

Annexe 2 – Processus d’octroi de permis

Réception

Les demandes de permis sont généralement soumises en ligne par le requérant, en utilisant le formulaire disponible sur le site Internet de la Ville qui est directement connecté au logiciel de gestion du territoire et des permis nommé SIGISUDD. Cependant, des demandes sont parfois transmises par la poste ou déposées aux bureaux de la Ville. Le personnel administratif numérise alors tous les documents fournis et crée une demande de permis Web à l’interne, à partir des informations et des documents reçus.

Recevabilité

L’analyse de la recevabilité d’une demande est effectuée par le technicien en information et permis et se résume essentiellement aux étapes suivantes :

- Vérifier que les informations et les documents sont complets dans la demande de permis en ligne. Lorsque la demande est incomplète, transmettre une requête au demandeur afin d’obtenir les documents manquants et remettre le dossier dans la salle d’attente Web;
- Vérifier si la demande nécessite une approbation discrétionnaire (PIIA, usage conditionnel, PPCMOI, démolition, dérogation mineure);
- Enregistrer et assigner les dossiers ne nécessitant pas une approbation discrétionnaire;
- Demander les commentaires et les approbations des autres services de la Ville, au besoin, par une requête interne dans le logiciel SIGISUDD.

Afin d’évaluer la recevabilité d’une demande, le technicien en information et permis utilise la liste de vérification « As-tu tout vérifié » et « l’Aide-mémoire pour les demandes discrétionnaires ».

Assignment

À la suite de l’analyse de recevabilité, le statut des demandes de permis complètes est modifié pour indiquer que leur prise en charge est en attente. Les demandes en attente d’une analyse discrétionnaire (situations 2, 3 et 4 de la figure 4) sont identifiées et assignées à un analyste par le chef de service selon certains critères, tels que la complexité de la demande et la disponibilité des ressources. Les autres demandes (situation 1 de la figure 4) sont directement assignées à un analyste pour traitement.

Au moment de la prise en charge, l’analyste doit vérifier dans le logiciel SIGISUDD s’il existe un autre permis actif ou une demande en cours pour la même adresse et pour le même projet. Cette étape permet d’identifier les demandes liées à un même projet afin qu’elles soient traitées par le même analyste.

Analyse

Le degré de complexité et le délai d'analyse du dossier dépendent de la nature de la demande de permis. L'étape d'analyse se subdivise essentiellement en trois catégories, soit :

- Les demandes nécessitant l'approbation discrétionnaire d'un comité d'urbanisme et du conseil municipal, avant l'octroi. Ces demandes transitent alors par le CCU, le CDD, le CLP ou le CCA afin d'être traitées et analysées par les membres du comité responsable, pour recommandation, ou non, au conseil municipal. Cette étape peut aussi nécessiter la publication d'un avis public;
- Les demandes qui ne nécessitent pas d'analyse détaillée, dont le traitement doit se faire au moment de la prise en charge;
- Les demandes nécessitant une analyse détaillée ou l'intervention d'autres directions ou services de la Ville, au besoin.

Pour les dossiers devant être présentés à un comité d'urbanisme, l'équipe Analyse de projets effectue l'analyse de la demande et produit un rapport détaillé incluant la recommandation du SUDD en ce qui a trait à l'approbation ou non de la demande. Ce rapport est transmis aux membres du comité et soumis à plusieurs étapes de révision avant sa transmission.

Approbation

Avant d'être délivré, le permis doit être complet et conforme; les frais doivent également avoir été acquittés. Ensuite, le permis est transmis au requérant par le logiciel SIGISUDD ou par courriel. Pour les demandes soumises à un processus discrétionnaire, le citoyen peut relancer sa demande de permis une fois l'approbation obtenue par le conseil municipal. Dans le cas contraire, il peut réviser ou annuler et fermer sa demande de permis.

Annexe 3 – Lois et règlements en vigueur

Lois et règlements applicables en matière d'urbanisme ¹
Règlements de la Ville
Schéma d'aménagement et de développement révisé (n° 2050-2016)
Plan d'urbanisme de la Ville de Gatineau (n° 530-2020)
Règlement d'administration des règlements d'urbanisme (n° 501-2005)
Règlement de zonage (n° 532-2020)
Règlement de lotissement (n° 503-2005)
Règlement de construction (n° 504-2005)
Règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale (n° 505-2005)
Règlement relatif aux plans d'implantation et d'intégration architecturale pour des projets d'intervention dans certaines zones commerciales (n° 505.1-2011)
Règlement relatif aux usages conditionnels (n° 506-2005)
Règlement relatif aux projets particuliers de construction, de modification ou d'occupation d'un immeuble (n° 507-2005)
Règlement relatif à la salubrité et à l'entretien des habitations, des logements et des chambres (n° 508-2007)
Règlements de contrôle intérimaire (RCI) (n° 511)
Règlement concernant les dérogations mineures aux règlements d'urbanisme (n° 17-2002)
Lois provinciales
Code civil du Québec
Loi sur les cités et villes
Loi sur les compétences municipales
Loi sur la qualité de l'environnement (L.R.Q., c. Q -2)
Loi sur le bâtiment (L.R.Q., c. B -1.1)
Loi sur la protection du territoire et des activités agricoles (L.R.Q., c. P -41.1)
Loi sur le patrimoine culturel (L.R.Q., c. P -41.1)
Loi sur l'aménagement et l'urbanisme (L.R.Q., c. A -19.1)
Loi sur la fiscalité municipale (L.R.Q., c. F -2.1)
Code de construction (B-1.1, r. 2)
Code de sécurité (B-1.1, r. 3)

¹ Ville de Gatineau (2022). *Règlements d'urbanisme*. Site Web de la Ville, https://www.gatineau.ca/portail/default.aspx?p=guichet_municipal/reglements_municipaux/reglements_urbanisme&requete=reglements%20&ref=haut-de-page.

2.5 Gestion des stocks

Contexte

La Ville de Gatineau présente une valeur de stock de fournitures de 7,2 millions de dollars dans ses états financiers consolidés audités de l'exercice clos le 31 décembre 2021. La composition de cet actif consiste principalement en fournitures devant être consommées ou utilisées dans le processus de prestation de services aux citoyens.

La majorité des articles figurant à ce poste est gérée par les magasins de Hull, de Gatineau, d'Aylmer et de Buckingham/Masson-Angers et par l'usine de traitement des eaux usées (valeur de 5,8 M\$). Les autres articles détenus en stock ne se trouvent pas physiquement dans les magasins (valeur de 1,4 M\$). Ils comprennent par exemple les produits chimiques utilisés pour traiter l'eau potable et le carburant nécessaire au fonctionnement de la flotte de véhicules et des équipements lors du déneigement hivernal. La valeur de toutes ces fournitures et leur volume d'achat annuel justifient la mise en place de processus de gestion de stocks efficaces.

Objectif et portée de l'audit

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion des stocks. Cette mission a été réalisée conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émis par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

L'audit vise à vérifier que les pratiques de gestion des stocks en vigueur sont efficaces et conformes aux bonnes pratiques et permettent d'obtenir un solde de stocks juste et complet et que la valeur de celui-ci est appropriée.

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau consiste à tirer une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants, suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont également exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Gatineau maintient un système de contrôle de la qualité qui comprend des normes internes sur la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

La portée de l'audit met l'accent sur la gestion des stocks au 31 décembre 2022. Les stocks considérés dans le cadre de cet audit comprennent les articles suivants :

- Timbres-poste;
- Carburant;
- Panneaux de signalisation;
- Gravier et sel;
- Produits chimiques;
- Magasin, traitement des eaux usées.

La vérificatrice générale a procédé à un audit en 2019 portant sur la gestion du cycle de vie des véhicules et la gestion des magasins (volet mécanique). Ainsi, la portée de l'audit exclut les stocks des magasins des secteurs de Hull, de Gatineau, de Buckingham/Masson-Angers et d'Aylmer considérant que ceux-ci ont déjà été revus et que la mise en œuvre des plans d'action répondant aux recommandations formulées dans le rapport de la vérificatrice générale est en cours. De plus, considérant que les articles promotionnels sont gardés dans les magasins, ils sont également exclus de la portée du présent mandat.

Nos travaux ont pris fin en janvier 2023.

Méthodologie

La méthodologie utilisée pour l'audit comprend les étapes décrites ci-dessous :

- Entrevues avec les intervenants clés de la Ville, soit les responsables des stocks, afin d'approfondir notre compréhension des rôles et responsabilités, des processus de contrôle en place pour la gestion des stocks, des enjeux et de la réglementation et des pratiques de suivi et de mise en place de mesures correctives;
- Analyse de la documentation mise à notre disposition relativement à la gestion des stocks (rapports, listes d'inventaire et analyse des écarts, guide de procédures, etc.);
- Surveillance des prises d'inventaire des articles inclus dans la portée de l'audit.

Résultats de l'audit

Encadrement, rôles et responsabilités

Cadre de fonctionnement

Des politiques qui précisent le cadre de fonctionnement, les étapes et les pratiques de gestion des stocks doivent être en place pour assurer une saine gestion des fournitures. Le Règlement sur la délégation du pouvoir de dépenser et de passer des contrats au nom de la Ville de Gatineau ainsi que le Règlement concernant la gestion contractuelle encadrent l'acquisition de fournitures.

Selon le résultat de nos entrevues avec les différents services impliqués, nous constatons que chaque service possède ses propres procédures pour la gestion des stocks. Toutefois, nous avons noté que pour certains d'entre eux, ces procédures ne sont ni documentées ni formalisées. Par exemple, les procédures relatives aux timbres-poste ne sont pas consignées, même si celles-ci sont simples et bien connues par les responsables. Nous avons également noté que les procédures de gestion des stocks de panneaux de signalisation ainsi que de gravier et de sel ne sont pas documentées. Le magasin du traitement des eaux usées a élaboré, quant à lui, des procédures formelles, mais celles-ci n'ont pas été mises à jour depuis plusieurs années, augmentant ainsi le risque qu'elles contiennent de l'information désuète et inutile pour le personnel chargé de la gestion des stocks. Les procédures concernant la gestion du carburant de la flotte et des équipements ainsi que celle des produits chimiques sont documentées et sont mises à jour de façon régulière.

Nous avons noté au cours de l'audit qu'il n'y a pas d'encadrement formel permettant de gérer les stocks au sein de la Ville. Par exemple, le carburant est géré et décompté par la division Gestion de la flotte de véhicules et des équipements, mais il n'est pas inventorié par exemple au Centre de tri, à la Maison du citoyen, par le Service de sécurité incendie, le Service de police ainsi que dans tous les bâtiments possédant une génératrice. De plus, le décompte du gravier et du sel est effectué pour les cinq plus gros matériaux en vrac¹ et les autres matériaux sont enregistrés comme des dépenses. Le Service des travaux publics ne dispose d'aucun système ayant la capacité de fournir la quantité de matériaux inventoriés utilisée annuellement et leur valeur marchande. Toutefois, l'exclusion de l'inventaire peut être justifiée par leur faible valeur ou leur faible niveau de consommation. Ce constat est également valable pour le gaz propane et les autres matériaux qui sont comptabilisés comme des dépenses dès leur réception dans l'ensemble de la Ville. Ainsi, pour le gaz propane, la Ville ne tient pas de registre officiel, mais nos entrevues ont permis de constater qu'environ 25 cylindres ou bouteilles de gaz propane à travers la Ville sont loués. Les frais de remplissage totaux annuels ne sont pas connus, car ces dépenses ne sont pas centralisées. De plus, puisque ces contenants sont loués, des frais de 500 \$ chacun pourraient être exigibles en cas de perte; de plus, à la suite de la fermeture des quatre arénas, des frais totalisant 35 000 \$ pourraient être exigés.

Ce manque d'encadrement crée des incohérences dans le processus de contrôle des stocks de fournitures. Une surveillance accrue permettrait d'assurer une utilisation efficace des stocks.

1 Sable à compaction, pierre de riz, pierre 0-¾, pierre ¾ net et sel.

Rôles et responsabilités

Il est primordial que les rôles et responsabilités soient clairement définis, communiqués et compris afin d'assurer une gestion des stocks efficace et efficiente.

Les responsabilités inhérentes à la gestion des stocks comprennent la planification, l'organisation et la coordination des ressources des opérations de contrôle des stocks. À ces responsabilités s'ajoutent la définition et la planification des besoins, l'établissement et la révision des niveaux de stocks, l'analyse de la pertinence d'introduction de nouveaux produits, l'identification du mode d'écoulement des stocks désuets, l'établissement de décomptes périodiques, la conciliation des inventaires et la reddition de compte.

Outre la situation relative au magasin satellite décrite ci-dessous, les résultats de l'audit démontrent que les rôles et les responsabilités concernant la gestion des stocks sont clairs et définis. Le Service de l'approvisionnement responsable s'occupe de la gestion des différents magasins. Les stocks de produits chimiques sont gérés par le Service de l'eau et des matières résiduelles et les timbres-poste sont gérés par le Service du greffe. Le carburant, pour la division Gestion de la flotte de véhicules et des équipements, les panneaux de signalisation ainsi que les stocks de gravier et de sel sont sous la responsabilité du Service des travaux publics.

Toutefois, nous avons noté que le magasin du traitement des eaux usées a un magasin satellite à l'usine de production d'eau potable de Gatineau et que les responsabilités concernant ce magasin ne sont pas clairement établies. En effet, ce magasin n'a pas mis en place les mêmes contrôles que les autres magasins sous la responsabilité du Service de l'approvisionnement responsable. Ces contrôles incluent entre autres la présence d'un magasinier sur place, la réception des bons de travail, l'existence de contrôles d'accès physiques aux stocks, etc. Bien que nous n'ayons pas visité cet emplacement lors de notre audit, nous avons noté un manque de clarté entre les responsabilités du Service de l'eau et de matières résiduelles qui exploite l'usine et le Service de l'approvisionnement responsable.

Pratiques de gestion et données financières

Processus de contrôle de gestion des stocks

Un système d'inventaire adéquatement constitué et maintenu à jour, ainsi que des contrôles s'appliquant à tous les aspects du processus de manutention (réception, entreposage et transfert) doivent être mis en place afin d'assurer l'intégrité des données financières et de définir les besoins en approvisionnement nécessaires au fonctionnement de la prestation de services aux citoyens.

Nous avons noté que les contrôles relatifs à la gestion des stocks sont différents pour chaque catégorie de matériaux en stock et ils diffèrent selon leur valeur, la quantité conservée en stock, leur délai de rotation et le service responsable de leur gestion.

Nos entrevues et nos visites des installations ont permis de déterminer que les processus de contrôle de gestion des stocks sont adéquats dans la plupart des services, à l'exception de certaines défaillances décrites ci-dessous concernant les panneaux de signalisation et les stocks de gravier et de sel.

Timbres-poste

Nous avons noté que de bons contrôles sont en place pour les achats et l'utilisation de timbres-poste.

Carburant

Le carburant, sous la responsabilité de la division Gestion de la flotte et des équipements, présente de bons contrôles aux entrées et aux sorties. Les entrées et les sorties sont mesurées grâce aux outils de mesure (sonde) reliés à un logiciel de surveillance et une conciliation est faite environ deux fois par mois afin de surveiller la consommation et les écarts possibles.

Panneaux de signalisation

Nous avons noté des lacunes dans les entrées et les sorties des panneaux de signalisation. Selon nos entrevues avec les responsables, l'inventaire n'est pas ajusté pour y ajouter les panneaux récupérés², et la sortie des panneaux n'est pas systématiquement enregistrée lorsqu'un employé les utilise.

Gravier et sel

Les contrôles nécessaires lors de la réception de gravier et de sel sont en place. Nous avons cependant constaté qu'il n'y a aucun contrôle pour gérer efficacement l'utilisation de ces matériaux, à l'exception des abrasifs fondants³. Des contrôles compensatoires sont toutefois en place pour pallier cette lacune, tels que des suivis réguliers des dépenses pour déceler des écarts importants en fonction de l'utilisation des années précédentes, des travaux en cours et de la météo.

Produits chimiques

Nous avons constaté que des contrôles d'entrées et de sorties sont en place pour la gestion des stocks de produits chimiques. Les entrées de produits chimiques sont compilées et leur utilisation est réglementée et minutieusement mesurée. Toutes les mesures sont prises à l'aide d'outils technologiques adaptés qui sont calibrés régulièrement.

Magasin, traitement des eaux usées

Pour le magasin du traitement des eaux usées, un système informatique (CIOHP) est utilisé pour maintenir l'inventaire et pour comptabiliser la marchandise entrante et sortante. Un bon de travail est exigé pour toutes les sorties de pièces.

Décompte annuel

Des mesures adéquates doivent être mises en place pour s'assurer que les stocks détenus par la Ville sont bien évalués et que les écarts d'inventaire, s'il y a lieu, sont justifiés compte tenu des seuils d'écarts acceptables.

Au cours de la phase d'examen, nous avons assisté à certains décomptes de stocks pour vérifier que les procédures sont appliquées et fonctionnent bien.

Nos entrevues et nos visites des installations ont permis de déterminer que les processus de décompte des stocks sont adéquats dans la plupart des services à l'exception de certaines défaillances décrites ci-dessous concernant l'analyse des écarts pour les panneaux de signalisation et les stocks de gravier et de sel ainsi que les pièces non inventoriées ou désuètes des magasins du traitement des eaux usées.

2 Ces panneaux sont retirés de l'inventaire et ils sont comptabilisés en dépense. Lorsque le service retourne certains panneaux non utilisés en bon état qui peuvent être utilisés à nouveau, ils ne sont toutefois pas ajoutés à l'inventaire.

3 Les camions transportant les abrasifs fondants sont munis d'un système GPS. Ce système permet de produire plusieurs rapports concernant la consommation de sel ainsi que d'observer en temps réel la position des camions. De plus, un rapport détaillé sur la consommation d'abrasifs est produit mensuellement.

Timbres-poste

Une lecture mensuelle du solde de la machine à affranchir est faite pour déterminer la valeur en stock des timbres-poste. Nous avons noté que les écarts entre le solde aux livres et la valeur de l'inventaire sont inexistants.

Panneaux de signalisation

Une liste des articles en stock est maintenue pour effectuer le décompte annuel des panneaux de signalisation. Toutefois, nous avons noté qu'aucune conciliation n'est effectuée entre les entrées, les sorties et le solde de stocks pour repérer les écarts à la fin de l'année.

Gravier et sel

L'équipe de la division Arpentage et levés du Service des infrastructures et des projets effectue annuellement une prise de mesure volumétrique des stocks de gravier et de sel. Toutefois, cette mesure est uniquement précise à une date déterminée et puisque le site n'est pas fermé⁴ durant le décompte et qu'aucun contrôle n'existe pour gérer efficacement l'utilisation de ces matériaux, la conciliation du solde de stocks et l'analyse des écarts s'avèrent impossibles. Pour l'année 2022, la prise de mesure volumétrique s'est effectuée le 19 décembre 2022.

Carburant

Une conciliation entre les achats, l'utilisation et le solde de stocks des réservoirs de carburant est faite environ deux fois par mois afin de surveiller la consommation et les écarts possibles. La quantité de carburant dans les réservoirs est obtenue grâce à une sonde de marque Veeder-Root. Cet outil de mesure fonctionne avec un logiciel relié au système informatique. Une prise d'inventaire physique est effectuée quelques fois par année et permet de mettre à jour le calibrage de cet outil de mesure. Historiquement, de faibles différences sont notées.

Produits chimiques

Les produits chimiques sont constamment mesurés grâce à un système de sondes et un logiciel de surveillance. Une lecture est effectuée à la fin de chaque mois pour connaître les soldes de stocks de produits chimiques. Nous avons observé que les procédures de décompte et l'exactitude des données de l'inventaire des produits chimiques sont adéquates.

Magasin, traitement des eaux usées

Les procédures pour le décompte de l'inventaire du magasin de l'usine sont bien établies. Une liste de toutes les pièces inventoriées est maintenue et le décompte est fait sur une base cyclique tout au long de l'année. Lorsque des écarts sont décelés entre la liste qui provient du système (CIOHP) et le décompte, les corrections appropriées sont apportées aux données du système. Toutefois, lors de notre visite du magasin, nous avons noté l'existence de plusieurs pièces entreposées dans un corridor qui ne sont pas décomptées et dont la valeur n'est pas répertoriée par le service. Certains articles sont neufs et récents alors que d'autres semblent désuets.

Le magasin du traitement des eaux usées a également un magasin satellite à l'usine de production d'eau potable de Gatineau. Selon nos discussions avec le Service de l'approvisionnement responsable, un décompte a été fait en janvier 2023 et lors de cet exercice, le Service a constaté qu'une perte devait être enregistrée relativement à la désuétude des pièces présentes. En date de l'audit, une perte de 70 000 \$ est prévue et devra être comptabilisée dans les livres de la Ville.

⁴ Les entrées et les sorties de matériaux continuent pendant le décompte d'inventaire.

Contrôles en place pour limiter les pertes

Protection des biens

L'accès aux stocks doit être limité aux personnes autorisées afin de les protéger.

Nos entrevues et nos visites des installations ont permis de déterminer que les stocks sont généralement bien protégés contre le vol et les pertes, à l'exception de certaines lacunes décrites ci-dessous concernant les panneaux de signalisation et le carburant qui n'est pas sous la responsabilité de la division Gestion de la flotte et des équipements.

Timbres-poste

La porte de la pièce où est située la machine à affranchir est verrouillée, mais elle est accessible aux employés travaillant à la maison du Citoyen par le système de cartes d'accès de la Ville. Cette machine à affranchir utilisée pour l'achat et l'impression des timbres-poste est sécurisée par un mot de passe.

Panneaux de signalisation

L'atelier de fabrication des panneaux est verrouillé en dehors des heures de bureau, mais les contremaîtres peuvent entrer à l'aide de leur carte d'accès. Durant les heures de bureau, la porte n'est pas verrouillée et un employé pourrait y accéder et prendre un panneau sans en aviser le service.

Gravier et sel

Les quatre sites de la Ville qui entreposent le gravier et le sel sont protégés par des clôtures et des caméras de surveillance ont été placées aux différentes entrées. Toutefois, comme mentionné ci-dessus, il n'y a pas de contrôle de sortie des matériaux, à l'exception du sel. Bien qu'un processus plus robuste pourrait être mis en place, une analyse de rentabilité devrait être faite afin de s'assurer de la pertinence de mettre des mesures de contrôle supplémentaires en place.

Carburant

Des contrôles sont en place aux pompes à essence afin de limiter les pertes et les vols du carburant géré par la division Gestion de la flotte et des équipements. Par exemple, chaque employé doit tout d'abord balayer sa carte de la Ville sur le lecteur, et il doit inscrire à la pompe le numéro du véhicule, le kilométrage selon l'odomètre du véhicule et le numéro d'identification personnelle qui lui a été attribué. Chaque employé doit être préalablement autorisé à utiliser les pompes à essence pour le véhicule de travail qui lui est attribué. Il est important de noter que ces mesures de contrôles sont en place uniquement pour l'inventaire de carburant destiné à la Gestion de la flotte de véhicules et des équipements sous la responsabilité du Service des travaux publics. Comme indiqué précédemment, les autres divisions ou services qui utilisent du carburant comptabilisent celui-ci en dépense sans mise en place de contrôles ni de vérifications de l'utilisation. Certaines de ces réserves pourraient inclure des volumes importants.

Produits chimiques

Les portes d'entrée des usines de traitement des eaux usées, où sont entreposés les produits chimiques, sont verrouillées en tout temps et peuvent seulement être ouvertes avec une carte d'accès. Lors de notre visite, nous avons constaté la présence d'écrans reliés à des caméras dans les bureaux des opérateurs qui sont chargés de leur surveillance.

Magasin, traitement des eaux usées

Le magasin de l'usine de traitement des eaux usées est verrouillé en tout temps lorsque le magasinier n'est pas sur place et l'endroit pour accueillir les employés est bien délimité avec une aire de réception, ce qui empêche ces derniers de se promener librement et de prendre les pièces directement sans que le magasinier enregistre les sorties de stock.

Recommandations au Service de l'approvisionnement responsable

AP2203-01

Élaborer une directive claire pour la gestion des stocks afin d'améliorer les processus en place et assurer une cohérence au sein de la Ville. Cette directive doit inclure les éléments suivants :

- Nature et conditions des articles qui doivent être décomptés et contrôlés;
- Procédures de contrôle requises pour chaque catégorie de stocks;
- Procédures de décompte par catégorie de stocks;
- Conciliation des écarts, s'il y a lieu, entre les décomptes et les soldes aux livres;
- Revue régulière des matériaux et articles pour la désuétude.

AP2203-02

Revoir les rôles et responsabilités ainsi que la reddition de compte pour la gestion du magasin satellite de Gatineau afin que des contrôles adéquats soient mis en place pour la gestion des stocks.

Plans d'action et échéanciers du Service de l'approvisionnement responsable

Des consultations avec le Service des travaux publics auront lieu afin d'élaborer une directive concernant la gestion des stocks. Cette directive sera communiquée aux employés des services impliqués.

Date d'échéance : 30 juin 2024

Des consultations auront lieu avec le Service de l'eau et matières résiduelles afin d'élaborer une procédure pour la gestion du magasin satellite, qui inclura les rôles et les responsabilités. Cette procédure sera communiquée aux employés des services impliqués.

Date d'échéance : 30 juin 2024

Conclusion

La gestion efficace et efficiente des stocks permet de protéger ce type d'actifs détenus par la Ville de Gatineau ainsi que son intégrité financière, de contrôler efficacement les entrées et les sorties des articles gardés en inventaire, de limiter les pertes et de définir adéquatement les besoins en approvisionnement. Les résultats de notre audit démontrent que les services de la Ville qui gèrent des stocks ont, en général, mis en place de bons contrôles à cet égard. Des améliorations à certaines procédures existantes pourraient cependant être apportées pour assurer une gestion optimale dans l'ensemble des services. Ainsi, les contrôles relatifs à la gestion des stocks sont différents pour chaque catégorie de matériaux inventoriés et ils diffèrent selon la valeur, la quantité conservée, le délai de rotation et le service qui les gère.

Nous avons également noté au cours de l'audit qu'il n'y avait pas d'encadrement formel à la Ville précisant les exigences de gestion des stocks des articles qui doivent être décomptés, la fréquence et les procédures minimales des prises d'inventaire, la revue régulière de la désuétude des articles, les rôles et les responsabilités de tous les intervenants impliqués ainsi que la documentation des procédures de contrôle. Ce manque d'encadrement crée des incohérences dans les processus de contrôle des stocks de fournitures qui sont nécessaires pour limiter les pertes monétaires, assurer l'exactitude des informations financières détenues par la Ville et améliorer l'efficacité des processus établis tout en minimisant les ressources utilisées. Ainsi, nous croyons qu'il serait important de mettre en place une directive claire pour la gestion globale des stocks afin d'améliorer les processus en place et d'assurer l'uniformité au sein de la Ville.

Annexe 1 – Critères d’audit

Nous avons élaboré les critères d’évaluation suivants :

- L’encadrement ainsi que les rôles et responsabilités entourant la gestion des stocks sont clairs, communiqués, compris et adéquats;
- L’inventaire des stocks détenus par la Ville est à jour et les pratiques de gestion permettent d’assurer l’intégrité des données financières;
- La Ville a mis en place des contrôles adéquats pour limiter les pertes (vol, désuétude et autres).

3. Reddition de comptes



3.1 Conformité à l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes

Contexte

À l'égard des organismes subventionnés par la Ville de Gatineau (ci-après « la Ville »), l'article 107.9 de la Loi sur les cités et villes (LCV) stipule que :

- Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.
- Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$, doit transmettre au vérificateur général une copie :
 - 1° des états financiers annuels de cette personne morale;
 - 2° de son rapport sur ces états;
 - 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.
- Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :
 - 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats;
 - 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.
- Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications et documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

Le terme « subvention » a été interprété de manière à inclure toute forme d'aide non assortie d'une contrepartie en biens ou en services de la part de l'organisme bénéficiaire. De plus, les services rendus par la Ville à certains organismes à titre gracieux n'ont pas été considérés comme étant des subventions reçues aux fins de l'article 107.9 de la LCV. Le montant de subventions a été considéré sur une base d'encaissement et les subventions accordées à partir des enveloppes discrétionnaires des élus n'ont pas été incluses dans mes travaux.

Les organismes paramunicipaux qui sont assujettis à l'audit financier du vérificateur général, soit ceux qui font partie du périmètre comptable de la Ville ou dont elle nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration, ne sont pas visés par la disposition de l'article 107.9 de la LCV.

Objectif et portée du mandat

Objectif

Nos travaux ont consisté à s'assurer que toute personne morale visée par l'article 107.9 de la LCV respecte les termes de l'article quant à la vérification de ses états financiers et la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé au conseil d'administration de l'organisme. De ce fait, notre évaluation est basée sur les précédents critères qui sont énoncés dans l'article 107.9 de la LCV. Cette évaluation n'est pas un audit ou un examen relativement à la conformité des organismes aux exigences spécifiées.

Procédures effectuées

Nous avons obtenu du Service des finances une liste des organismes ayant reçu plus de 100 000 \$ de subventions au cours de l'année 2021. À partir de cette liste, dont nous avons vérifié l'exhaustivité, nous avons procédé à des demandes d'information afin d'obtenir une copie des états financiers audités les plus récents pour les périodes se terminant en 2021 ou en 2022, selon la date de fin d'exercice financier des organismes, ainsi que de toute communication de constatations importantes découlant de l'audit. Les dates de fins d'exercice visées par les procédures effectuées sont indiquées ci-dessous. Nos travaux ont pris fin en mai 2023.

Organismes visés

Le montant total versé aux 28 organismes ayant obtenu des subventions totalisant 100 000 \$ et plus de la Ville de Gatineau au cours de l'année 2021 s'élève à environ 11,9 millions de dollars. Les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV et leur date de fin d'exercice financier respective sont les suivants :

1. Association des gens d'affaires et professionnels du Vieux-Gatineau – 31 décembre 2021
2. Association des professionnels, industriels et commerçants d'Aylmer – 31 décembre 2021
3. Association des commerçants Cartier-Gréber (ACCG) – 28 février 2022
4. Association touristique de l'Outaouais – 31 mars 2022
5. Carrefour culturel Estacade – 31 mars 2022
6. Centre régional d'archives de l'Outaouais – 31 décembre 2021
7. Centre de recherche en technologies langagières (CILEX) – 31 mars 2022
8. Chambre de commerce de Gatineau – 31 mars 2022
9. Comité de vie de quartier du Vieux-Gatineau – 31 mars 2022
10. Corporation d'aménagement de la Rivière-Blanche de Gatineau – 31 décembre 2021
11. Corporation Plein air de la Lièvre – 30 novembre 2021
12. Corporation Ville-Joie Ste-Thérèse – 31 mars 2022

13. CREDDO – 31 mars 2022
14. Culture Outaouais – 31 mars 2022
15. Excellence sportive Outaouais – 31 décembre 2021
16. Festival de Montgolfières de Gatineau – 31 décembre 2021
17. Fondation de l'UQO – 31 mai 2022
18. Habitations de l'Outaouais Métropolitain – 31 décembre 2021
19. Les internationaux pyrotechniques de Gatineau – 30 septembre 2021
20. Logements de l'Outaouais – 31 décembre 2021
21. Office d'habitation de l'Outaouais – 31 décembre 2021
22. Orchestre symphonique de Gatineau – 30 juin 2022
23. Regroupement des gens d'affaires de la Basse-Lièvre – 31 décembre 2021
24. Relais Plein Air du Parc de la Gatineau – 31 mars 2022
25. Réseau du patrimoine de Gatineau et de l'Outaouais – 31 décembre 2021
26. Salon du livre de l'Outaouais – 30 avril 2022
27. Transistor Média – 30 juin 2022
28. Vision Centre-Ville – 31 décembre 2021

Conclusion

Nous avons recueilli les éléments probants suffisants et adéquats nous permettant de fonder raisonnablement notre conclusion.

En regard des objectifs poursuivis, nous pouvons conclure que les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV respectent les termes dudit article quant à l'audit de leurs états financiers et à la transmission au vérificateur général de ces états financiers, du rapport de l'auditeur indépendant sur ces états et de tout autre rapport de constatations et de recommandations adressé à leur conseil d'administration par leur auditeur indépendant respectif.

Notre conclusion ne représente pas une opinion sous forme d'assurance raisonnable ou limitée propre à un audit ou à un examen.

3.2 Suivi annuel des recommandations

Dans le cadre de ses audits, la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau formule des recommandations. Il est de la responsabilité des directeurs des services concernés de mettre en œuvre ces recommandations, qui contribuent à améliorer la gestion de la Ville.

Le processus vise à:

- S'assurer que les services appliquent les plans d'action établis pour donner suite aux recommandations de la vérificatrice générale, et ce, dans le délai déterminé, et que le Bureau du vérificateur général informe les instances concernées s'il considère que les recommandations ne seront pas pleinement appliquées;
- Déterminer le degré d'application des recommandations;
- Cibler l'information à présenter au rapport annuel de la vérificatrice générale.

Le suivi des recommandations n'est pas un audit ou un examen et ne fait pas l'objet d'une opinion sous forme d'assurance raisonnable ou limitée. Le Bureau du vérificateur général s'appuie sur les déclarations des directeurs de service et sur leur caractère raisonnable pour en faire l'analyse et étayer ses conclusions.

Le processus de suivi des recommandations se compose des étapes suivantes:

- Demande aux directeurs de service concernés de produire un état d'avancement de l'application du plan d'action selon l'échéancier établi;
- Mesure du taux d'application des recommandations annuellement, par le Bureau du vérificateur général;
- Publication, dans le rapport annuel de la vérificatrice générale, de l'information sur l'application des recommandations.

La Direction générale de la Ville soutient activement le Bureau du vérificateur général dans le processus de suivi des recommandations. En effet, elle coordonne l'obtention des différents documents requis auprès des responsables des services audités et s'assure que ceux-ci répondent adéquatement aux recommandations et en temps opportun.

Le tableau ci-dessous présente les résultats pour les mandats réalisés entre 2016 et 2021 par la vérificatrice générale.

Audits	Nombre de recommandations	Nombre de recommandations appliquées	Nombre de recommandations non appliquées	Taux d'application
2016				
Contrôle des subventions et contributions	6	5	1	83,0 %
Gestion du carburant au Service des travaux publics	8	7	1	87,5 %
Gestion des garanties sur les véhicules	12	12	0	100,0 %
Total	26	24	2	92,3 %
2017				
Gestion du CANU/3-1-1	8	8	0	100,0 %
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés	7	6	1	85,7 %
Total	15	14	1	93,3 %
2018				
Gestion de l'accès à l'information	5	3	2	60,0 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet conception/construction	7	4	3	57,1 %
Cybersécurité	8	1	7	12,5 %
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux	5	1	4	20,0 %
Utilisation des cartes de crédit corporatives	10	3	7	30,0 %
Total	35	12	23	34,3 %
2019				
Planification des ressources humaines	7	1	6	14,3 %
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins	50	30	20	60,0 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies de prise de décision	19	14	5	73,7 %
Gestion des documents numériques	4	1	3	25,0 %
Conformité à l'article 107.10 de la LCV	14	10	4	71,4 %
Total	94	56	38	59,6 %
2020				
Gestion de la paie et des avantages sociaux	24	10	14	41,7 %
Pérennité des infrastructures	19	2	17	10,5 %
Gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies d'exploitation et entretien	18	10	8	55,6 %
Total	61	22	39	36,1 %
2021				
Planification des activités de déneigement	37	1	36	2,7 %
Gestion des congés et de l'assiduité	3	0	3	0,0 %
Total :	40	1	39	2,5 %
TOTAL	271	129	142	47,6 %

Le taux d'application des recommandations en avril 2023 après six ans pour la période se terminant le 31 décembre 2016 est de 92 %, comparativement à 85 % en avril 2022 après cinq ans. Le taux d'application global des recommandations des six dernières années se situe à 48 %, comparativement à 45 % l'an passé.

État évolutif des plans d'actions

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Contrôle des subventions et contributions (VOR1601) Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Revoir les pratiques de gestion des services administrant des programmes de subventions et contributions afin de favoriser l'échange de meilleures pratiques ainsi que le partage d'outils et de ressources afin d'améliorer l'efficacité de chaque service. Des échanges réguliers entre services assureraient un suivi optimal sur les pratiques communes à privilégier.			√
SF	02	Se prévaloir d'un système de gestion intégrant et consolidant de façon efficace les données relatives aux demandes de subventions et contributions. La mise en place d'un tel système pourrait se développer autour du nouveau système financier de la Ville.		√	
SF	03	S'assurer que la méthode d'attribution des notes lors des évaluations des demandes de subventions et contributions de tous les services soit claire et précise afin d'être appliquée uniformément.			√
SF	04	Réviser le processus de revue des demandes afin d'inclure des pratiques de paiement basées sur certains facteurs prédéterminés permettant d'évaluer le risque des demandes examinées afin de réduire le fardeau administratif relatif à certains dossiers à niveau de risque faible.			√
SF	05	Inclure dans toutes ses ententes de subventions et contributions une clause d'audit afin de se réserver le droit de vérifier ou de faire vérifier les livres comptables des organismes subventionnés.			√
SF	06	Réviser son processus d'affaires pour le versement de subventions et contributions de moins de 500 \$ de façon à réduire l'ampleur des procédures administratives requises et minimiser les coûts de traitement des dossiers.			√
Gestion du carburant (VOR1603) Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Mettre en place un mécanisme de vérification d'eau dans les réservoirs pour le site non muni d'un système automatisé.			√
TP	02	Informatiser les niveaux d'inventaire et donner un accès à distance, défini et encadré, au fournisseur de carburant.			√
TP	03	Identifier et réparer dès que possible les sections de clôture affaissées ou manquantes.			√
TP	04	Mettre en place une procédure pour assurer le verrouillage adéquat des réservoirs pétroliers.			√
TP	05	Mettre en place un processus de garde pour s'assurer de la conformité à la procédure mentionnée précédemment et de la sécurité des sites d'approvisionnement en tout temps.			√
TP	06	Faire des analyses de consommation de carburant ciblées et périodiques sur les différents types d'équipements du parc de véhicules de la Ville afin d'identifier les problèmes opérationnels et d'y remédier, le cas échéant.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	07	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules de la Ville respectent le Règlement sur la marche au ralenti.			√
TP	08	Mettre en place un mécanisme efficace permettant de valider et de contrôler l'usage du carburant mis dans les bidons.		√	
Gestion des garanties (VOR1604) Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Implanter un système de numérisation des documents techniques associés à chaque véhicule ou équipement détenu par la Ville.			√
TP	02	Mettre en place un mécanisme de contrôle de qualité pour que soit retranscrit dans le système de GMAO l'ensemble des informations sur les garanties.			√
TP	03	Évaluer et documenter la faisabilité d'inscrire sur le bon de travail le kilométrage, les heures et la date de fin de garantie associés à la garantie de base ainsi qu'aux garanties par groupes de composantes.			√
TP	04	Évaluer et documenter la faisabilité d'automatiser dans le système de GMAO un mécanisme informant l'utilisateur d'une garantie en vigueur sur les groupes de composantes visés par le travail.			√
TP	05	Développer une politique globale sur la gestion des garanties incluant un volet sur les analyses de rentabilité à effectuer afin de valider le bienfondé justifiant l'achat de garanties prolongées.			√
TP	06	De mettre en place un mécanisme de validation des dates de début de garantie avec le manufacturier basé sur la date de mise en service réelle du véhicule.			√
TP	07	S'assurer que les dates de mise en service réelles soient justifiées et inscrites dans le système de GMAO pour tous les nouveaux véhicules.			√
TP	08	Évaluer la faisabilité d'informatiser dans le système de GMAO le suivi des garanties des nouvelles pièces achetées et installées après l'échéance de la garantie de base.			√
TP	09	Mettre en place un programme d'inspection de fins de garanties sur les véhicules.			√
TP	10	Mettre en place un mécanisme de suivi afin de s'assurer que l'ensemble des réparations effectuées par la Ville soit facturé et remboursé par le fournisseur.			√
TP	11	Négocier des ententes formelles avec les principaux fournisseurs relativement à un taux horaire déterminé afin que puissent être facturés les travaux effectués par la Ville qui sont encore sous garantie.			√
TP	12	Établir un partenariat avec l'ensemble des fournisseurs faisant des travaux sous garantie afin d'obtenir le coût de chacune des réparations épargnées et prévoir un mécanisme pour les comptabiliser.			√
Gestion du CANU (VOR1701) Service responsable : Centre d'appels non urgents\311 (CANU)					
CANU	01	Élaborer une déclaration de services aux citoyens et évaluer la possibilité d'y inclure des niveaux de services (délais à respecter) en matière de traitement des demandes des citoyens. Cette déclaration devrait non seulement comporter des engagements mesurables pour la Ville qui seront évalués de façon continue, mais également tenir compte des attentes des citoyens.			√
CANU	02	Mettre à jour périodiquement la déclaration de services aux citoyens afin de favoriser l'atteinte d'un niveau de service déterminé et représenter un incitatif commun pour l'ensemble de l'organisation.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
CANU	03	Élaborer un plan de communication pour s'assurer que la diffusion de la déclaration de services rejoigne l'ensemble des citoyens.			√
CANU	04	Mettre en place des procédures destinées à tous les services afin d'assurer la mise à jour de la base de connaissances, en continu, et selon un calendrier précis.			√
CANU	05	Élaborer et diffuser une procédure administrative destinée à tous les services municipaux qui prévoira le traitement uniforme et efficace de l'ensemble des demandes des citoyens et intégrera des directives concernant la mise à jour des gabarits destinées aux PAA et le suivi adéquat des requêtes.			√
CANU	06	S'assurer que le nouveau système informatique aura la capacité de faire le suivi des requêtes de façon adéquate.			√
CANU	07	Mettre en place des mécanismes appropriés relatifs à la fermeture, en temps opportun, des requêtes citoyennes.			√
CANU	08	Procéder à des analyses ponctuelles des causes à l'origine de toutes les requêtes et plaintes afin de cibler de façon efficace et efficiente les interventions requises dans le futur.			√
Conformité à l'article 107.9 de la LCV et procédures spécifiques effectuées auprès des organismes subventionnés (AC1702) – Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Produire et signer des protocoles d'entente pour toutes les subventions octroyées par la Ville de Gatineau supérieures à un seuil à déterminer n'excédant pas 25 000 \$.			√
SF	02	Insérer une annexe dans tous les protocoles d'entente qui inclurait au minimum les éléments suivants (voir rapport annuel 2017 pour le détail des éléments).			√
SF	03	Procéder à un suivi des subventions dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 50 000 \$ octroyées aux organismes par le Service des finances (ou un autre service central) afin de s'assurer de la conformité des organismes qui pourraient être touchés par l'article 107.9 de la LCV.		√	
SF	04	Inclure l'exigence de procéder à un audit des coûts de construction dans les protocoles d'ententes lorsque la participation de la Ville dépasse un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ dans le cadre d'un projet de construction.			√
SF	05	Inclure dans ses protocoles d'entente dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ une clause qui oblige l'entité à mettre en place des contrôles internes afin d'identifier les personnes avec lien de dépendance ainsi que les opérations entre les entités et les personnes avec lien de dépendance.			√
SF	06	Inclure dans ses protocoles d'entente dépassant un seuil à déterminer n'excédant pas 100 000 \$ une clause qui oblige l'entité à mettre en place un code de déontologie dont les modalités pourront être déterminées par la direction de la Ville.			√
SF	07	Inclure, dans l'ensemble des protocoles d'ententes de subvention, un montant minimal de 10 % qui ne pourra être versé à l'organisme subventionné que lorsque l'ensemble des livrables aura été reçu à la satisfaction de la Ville.			√
Gestion de l'accès à l'information (AOR1801) Service responsable : Greffe (SG)					
SG	01	Mettre à jour les procédures écrites au Service du greffe et au Service de police dans l'éventualité du départ d'un employé affecté au traitement des demandes d'accès aux documents.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SG	02	Établir des rôles et des responsabilités clairs quant aux demandes d'accès aux documents; revoir les procédures et outils en place afin de bien préciser les demandes et les attentes envers les autres services et assurer une disponibilité pour les soutenir au besoin.		√	
SG	03	Élaborer une politique à l'égard du partage de l'information avec les citoyens afin d'indiquer les documents qui pourraient être diffusés de manière systématique, sans que les services de l'accès aux documents soient mobilisés.		√	
SG	04	Mettre en place un plan de main-d'œuvre afin d'assurer un traitement continu des demandes d'accès aux documents dans les délais prescrits. Cette planification devrait inclure des éléments pour l'attraction et la rétention de ressources dans les services responsables de l'accès aux documents et des mécanismes d'aide temporaire pour pallier les imprévus (contrat ou soutien interservices).			√
SG	05	Compléter la documentation des dossiers d'accès afin d'y indiquer les conditions d'application utilisées pour appuyer le refus de divulguer certains documents.			√
Cybersécurité (AOR1802) Service responsable : Informatique (SI)					
SI	01	S'assurer que le cadre de gouvernance énoncé dans la politique globale sur la sécurité de l'information soit revu avec les parties prenantes, formellement mis en place, et que la conformité aux exigences de la politique soit suivie à l'aide d'un mécanisme formel de surveillance. Des responsabilités opérationnelles pour la cybersécurité devraient être formellement assignées et exécutées.		√	
SI	02	Établir et approuver un plan de cybersécurité de concert avec le comité de gouvernance du plan directeur de l'informatique pour faire face aux risques de cybersécurité. Ce plan devrait être doté des investissements nécessaires à la mise en œuvre des activités du plan comprenant, entre autres, l'ajout de ressources et la surveillance périodique des progrès du plan par le comité de gouvernance du plan directeur de l'informatique.		√	
SI	03	Mettre en place un programme de gestion des menaces et vulnérabilités pour cerner, prioriser et corriger les vulnérabilités, incluant celles définies dans l'évaluation externe de 2012.		√	
SI	04	Se doter d'outils plus sophistiqués pour la détection de vulnérabilités et d'incidents sur les serveurs, les applications (en développement et en production) et les autres composantes de l'infrastructure informatique.		√	
SI	05	Documenter les processus opérationnels de cybersécurité : <ol style="list-style-type: none"> 1. limiter le nombre de comptes administrateurs et génériques sur le réseau; 2. mettre en place des mesures afin d'atténuer les vulnérabilités causées par les postes de travail et les serveurs qui ne sont pas mis à jour, par exemple en les remplaçant ou en les déplaçant dans une zone séparée du reste du réseau de la Ville; 3. mettre en place des normes de renforcement du système d'exploitation afin qu'il soit sécurisé adéquatement; 4. déployer le chiffrement de tous les supports amovibles contenant de l'information sensible afin de limiter le risque de divulgation d'information jugée critique; 5. documenter une architecture de sécurité et créer des zones de sécurité progressives pour sécuriser davantage les systèmes critiques et les données les plus sensibles. 		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SI	06	S'assurer que le Service de l'informatique travaille de concert avec le Service de l'environnement pour sécuriser les systèmes utilisés pour la gestion des usines d'eaux, et déterminer s'il y a d'autres systèmes à risques non gérés par le Service de l'informatique.		√	
SI	07	Établir un plan de formation et de sensibilisation à la cybersécurité adapté à différents groupes, tels que les utilisateurs, les développeurs et les administrateurs d'application, la haute direction, etc.			√
SI	08	Établir un plan de la continuité des opérations et des systèmes informatiques et le tester périodiquement pour être en mesure de recouvrer les systèmes et assurer la continuité des services de la Ville tout en minimisant les impacts à la suite d'un incident majeur.		√	
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet conception et construction (AOR1803)					
Service responsable : Infrastructures (Infras)					
Infras	01	Réaliser une étude d'opportunité, de type coûts-avantages, afin de déterminer : <ul style="list-style-type: none"> le type d'expertise que la Ville de Gatineau doit développer et conserver à l'interne; dans quelle mesure elle doit se tourner vers l'expertise externe pour assurer la réalisation de certains types d'activités. 		√	
Infras	02	Réévaluer les exigences du devis technique de la Ville en relation avec les contraintes de dates et de températures de pose du cahier des charges du MTQ.			√
Infras	03	Mettre à jour le devis technique de la Ville et l'appliquer pendant les travaux de construction afin qu'il respecte les recommandations du MTQ en matière de dates butoirs pour la pose des enrobés bitumineux.			√
Infras	04	Mettre en place des procédures et des listes de contrôle adéquates de surveillance des travaux en chaussées afin d'encadrer le personnel de la Ville pendant les visites et les réunions de chantier.			√
Infras	05	Réviser les processus de gestion des chaussées afin de s'assurer que tous les types de travaux nécessaires visant la réhabilitation des chaussées soient planifiés et réalisés dans la mesure du possible selon les bons indices PCI et au moment opportun.			√
Infras	06	Implanter un processus de réalisation de campagnes de relevés de capacité structurale sur le réseau de la Ville afin de programmer annuellement les travaux d'entretien correctif qui sont requis.		√	
Infras	07	Élaborer et mettre en place un programme de formation continue destiné à tous les ingénieurs et techniciens en génie routier. Ce programme devra : <ul style="list-style-type: none"> refléter les besoins en matière d'expertise interne à développer, de planification et de réalisation de projets routiers; être arrimé à l'analyse coûts-avantages réalisée en vue d'évaluer si la Ville compte rapatrier à l'interne la conception des chaussées et la réalisation de plans et devis pour une portion des projets (voir la recommandation 01). 		√	
Gestion des remboursements de dépenses aux employés municipaux (AC1801)					
Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Élaborer une directive définissant les modalités d'application du programme d'aide financière aux études.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	02	Renforcer l'exigence décrite dans la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> , par le biais d'une formation ou d'un communiqué par exemple, de joindre les copies de formulaires relatifs aux frais de déplacement, de séjour et de représentation indiquant toutes les dépenses liées à une même activité à l'ensemble des pièces de comptes à payer concernant l'activité en question.		√	
SF	03	Surveiller l'application de la politique municipale SF 2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> , exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.		√	
SF	04	Rembourser les employés de la Ville par dépôt direct pour les dépenses engagées dans le cadre de leurs responsabilités municipales.		√	
SF	05	Évaluer la possibilité que le nouveau système financier corporatif inclut la fonctionnalité de rapprocher automatiquement les dépenses faisant l'objet d'une délégation de pouvoir et les débours réels afin d'identifier, d'expliquer et d'approuver tout dépassement, s'il y a lieu.		√	
Utilisation des cartes de crédit corporatives (AC1803) Service responsable : Finances (SF)					
SF	01	Modifier la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> afin d'y indiquer les frais de représentation spécifiques qui ne sont pas admissibles à un remboursement.		√	
SF	02	Divulguer les contrats de fournitures et de services courants sur l'intranet de la Ville et surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, les achats par cartes de crédit corporatives afin de s'assurer que la Ville bénéficie d'économies d'échelle ciblées sur ses achats.			√
SF	03	Prévoir que les champs « bénéficiaire » (en indiquant le nom du fournisseur et de la personne ayant effectué l'achat si elle est différente du détenteur) et « nature des dépenses » soient obligatoires dans le nouveau système financier corporatif de la Ville et modifier les procédures d'entrée de données des pièces de comptes à payer et les manuels de formation en conséquence.		√	
SF	04	Modifier les procédures d'entrée de données des pièces de comptes à payer afin d'y inclure la nécessité pour les services d'indiquer la date de réception des états de compte de cartes de crédit corporatives acheminés par le Service des finances.			√
SF	05	Modifier la politique municipale SF-2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> afin d'y ajouter les frais de transport qui ne sont pas admissibles et qui ne respectent pas le principe du coût le plus économique pour la Ville, s'il y a lieu. De plus, la Politique devrait être modifiée afin d'y ajouter la nécessité d'indiquer le lieu du congrès ou du colloque aux pièces justificatives appuyant les pièces de comptes à payer fournies lorsque des frais d'hôtels sont également réclamés.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	06	Prévoir une structure d'approbation adéquate dans le nouveau système financier corporatif qui permettra de s'assurer que les personnes habilitées à autoriser et à approuver les dépenses ne délèguent pas leur autorité au personnel relevant des détenteurs de cartes de crédit corporatives pour lesquels les achats sont soumis et/ou d'eux-mêmes. Le nouveau système financier corporatif devra également prévoir que les dépenses de plus de 2 000 \$ soient obligatoirement appuyées par les délégations de pouvoir appropriées et approuvées par les personnes habilitées à le faire.		√	
SF	07	Surveiller, à l'aide d'échantillonnages périodiques, l'application de la politique municipale SF 2002-03, <i>Frais de déplacement, de séjour et de représentation des employés municipaux</i> exigeant que les formulaires indiquant tous les frais relatifs à une même activité, dûment approuvés par le supérieur hiérarchique de l'employé et le directeur concerné du service, soient joints à toutes les pièces de comptes à payer relatives à ces frais.		√	
SF	08	Modifier la directive municipale D-SF-10, <i>Dépenses pour frais de représentation et autres frais des directeurs municipaux</i> , afin d'y indiquer que les rapports compilant les informations soumises par les directeurs relativement aux frais de représentation encourus ne soient pas déposés au comité de vérification, mais seulement sur le site Web de la Ville. Une copie du courriel indiquant le dépôt des rapports sur le site Web de la Ville devra également être acheminée à la vérificatrice générale, qui se chargera de le partager avec les membres du comité de vérification, au besoin.			√
SF	09	Convertir la procédure PR-SF-01, <i>Cartes de crédit corporatives</i> , en directive municipale et y prévoir entre autres l'approbation des achats d'équipement informatique (en y incluant une définition) par le Service de l'informatique.		√	
SF	10	En conformité avec la directive municipale mentionnée à la recommandation 09, évaluer la possibilité que le nouveau système financier de la Ville prévienne l'approbation de ses achats d'équipement informatique effectués par le biais de cartes de crédit corporatives par le Service de l'informatique.		√	
Planification des ressources humaines (AOR1902) Service responsable : Ressources humaines (SRH)					
SRH	01	Établir un échéancier précis pour la finalisation et la présentation du plan stratégique en ressources humaines ainsi que pour les modifications au plan triennal des effectifs, s'il y a lieu.		√	
SRH	02	Définir et communiquer le mandat du comité de surveillance chargé d'encadrer l'ensemble de la planification intégrée des ressources humaines.		√	
SRH	03	Clarifier, uniformiser et communiquer dans un document de gouvernance interne les rôles et les responsabilités en matière de planification des ressources humaines.			√
SRH	04	Procéder à une évaluation des résultats atteints dans le cadre de la réorganisation du Service des ressources humaines de 18 à 24 mois après sa mise en œuvre.		√	
SRH	05	Prévoir des échéanciers pour la finalisation et l'approbation du plan de dotation, du plan de gestion de la relève et de l'apprentissage continu et du plan de réorganisation.		√	
SRH	06	Développer des outils pour mieux soutenir les services et faciliter l'échange de pratiques reconnues afin d'aider les gestionnaires à être plus efficaces dans la planification des ressources humaines.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SRH	07	S'assurer que tous les plans de planification intégrée en ressources humaines contiennent des indicateurs de rendement afin d'en mesurer le rendement réel en fonction des résultats attendus, d'y apporter des modifications au besoin, et d'en rendre compte au conseil municipal en temps opportun.		√	
Gestion du cycle de vie des véhicules et des magasins (AOR1903) Services responsables : Travaux publics (TP) et Finances (SF)					
TP	01	Mettre en place un mécanisme efficace de contrôle et de suivi afin d'assurer une retransmission en début d'année des objectifs déterminés par la direction générale vers tous les secteurs concernés.			√
TP	02	Évaluer tous les employés selon le processus établi à la Ville en fonction d'objectifs individuels appropriés qui soient alignés avec les objectifs de l'organisation.			√
TP	03	Élaborer des descriptions de tâches complètes et détaillées qui reflètent les rôles et les responsabilités de chacun et dont les employés concernés comprennent le sens et la portée.			√
TP	04	Dans l'étape de l'évaluation des besoins des clients, contextualiser les coûts d'exploitation du véhicule à remplacer en tenant compte de son utilisation unitaire et des données associées aux véhicules comparables exploités de façon similaire afin de faciliter la correction des devis au besoin et minimiser les coûts d'exploitation.			√
TP	05	Évaluer la possibilité de mesurer le degré de satisfaction des clients-utilisateurs dans le processus complet d'acquisition de véhicules et apporter les correctifs au besoin.		√	
TP	06	Planifier le processus de remplacement et d'acquisition de véhicules et équipements du Service de sécurité incendie de manière à respecter le schéma de couverture de risques auquel il est soumis.			√
TP	07	Maximiser et optimiser l'utilisation et l'archivage électronique des « formulaires de validation pour rédaction de devis ».			√
TP	08	Mettre en place un tableau de bord utilisant des indicateurs de performance pour faire ressortir les anomalies sur l'état d'avancement des différentes étapes menant à l'acquisition des véhicules.			√
TP	09	Assurer périodiquement la validation et la prise en charge des informations compilées dans le tableau de suivi des acquisitions.			√
TP	10	Mettre en place un mécanisme de suivi afin de sensibiliser les clients quant aux enjeux et délais de remplacement des véhicules en attente de livraison afin qu'ils puissent apporter les correctifs opérationnels qui s'imposent au besoin.			√
TP	11	Mettre en place un processus d'analyse des coûts de remplacement et des coûts de location des véhicules et évaluer la possibilité de centraliser l'ensemble des budgets de location de véhicules sous la GFE afin de gérer de façon globale et efficace tous les actifs roulants.		√	
TP	12	Évaluer la faisabilité de compiler le coût de location unitaire des véhicules afin d'améliorer la prise de décision en matière de location de véhicules.			√
TP	13	Mettre en place un processus simplifié d'analyse documentée et d'approbation pour favoriser le remplacement accéléré d'un véhicule ayant été mis au rancart de façon prématurée.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	14	Tout en respectant la réglementation, revoir le mécanisme de transfert budgétaire associé au financement de véhicules afin que les montants globaux approuvés annuellement au PTI puissent être utilisés aux fins d'acquisition et de remplacement de véhicules.			√
TP	15	Revoir la planification du remplacement des véhicules en ayant pour objectif le respect des durées de vie utile établies.			√
TP	16	Revoir les durées de vie utile individuelles des véhicules dans le système de GMAO en tenant compte de leur utilisation et en faire le suivi en intégrant les coûts d'exploitation.			√
TP	17	Revoir le financement annuel requis en se basant sur les durées de vie utiles réelles et sur le temps opportun de remplacement tenant compte de l'utilisation et des dépenses reliées à l'exploitation.			√
TP	18	Considérer la possibilité d'intégrer au PTI une réserve de contingence ou d'imprévus.			√
TP	19	Revoir le système de numérotation des unités en favorisant l'utilisation d'un numéro unique et qui demeurera le même pour toute la durée de vie du véhicule.			√
SF	20	Réévaluer la structure organisationnelle en considérant la possibilité de regrouper les magasins et les commis aux achats sous la même responsabilité.			√
SF	21	Envisager de contextualiser les montants des commandes nécessitant une approbation en fonction du type de véhicule (lourd et machinerie ou léger).			√
SF	22	Revoir les procédures d'approbation de manière à diminuer les délais d'exécution des travaux sur les véhicules.			√
SF	23	Revoir la ségrégation des tâches reliée aux approbations de façon à permettre des vérifications efficaces à chacun des niveaux afin de détecter les erreurs à la source.			√
SF	24	Mettre en place un mécanisme dans le nouveau système financier permettant de respecter les règles d'approbation établies.		√	
SF	25	Revoir les mécanismes de suivi reliés aux paiements de factures afin de respecter les délais requis.			√
SF	26	Mettre en place un mécanisme de contrôle afin de s'assurer de prendre en compte les délais de livraison lors des commandes de pièces.			√
SF	27	Encadrer les achats par des contrats précisant des heures de livraison répondant aux besoins des ateliers.			√
SF	28	Mettre en place un mécanisme efficace de vérification des prix des produits commandés par la Ville.			√
SF	29	Automatiser et optimiser le réapprovisionnement des stocks par l'entremise de pièces sous contrat.			√
SF	30	Évaluer la possibilité d'introduire l'utilisation de lecteurs de code-barres pour la gestion des stocks.		√	
SF	31	S'assurer de concilier les écarts de valeur des pièces posées entre le système financier et le système de GMAO et s'assurer que la valeur des pièces posées dans le système de GMAO correspond à la réalité.		√	
SF	32	Afin de permettre des analyses de consommation qui tiennent compte de la saisonnalité, répertorier toutes les pièces commandées dans le logiciel de gestion des stocks.		√	
SF	33	Mettre en place une mesure de contrôle pour s'assurer de respecter le nombre maximal établi des pièces en stock.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF	34	Mettre en place un processus structuré de validation des « demandes de mise en inventaire » et des pièces critiques à conserver et à ajouter aux magasins en impliquant les responsables de la GFE.			√
SF	35	Mettre en place un mécanisme d'analyse des pièces à garder en stock qui tienne compte à la fois de l'historique de consommation, des délais d'approvisionnement acceptables et de l'impact de la mise hors service des véhicules concernés.		√	
SF	36	Colliger l'information des « demandes de mise en inventaire » en compilant le délai de traitement; prévoir un mécanisme de révision en cas de refus et s'assurer de consigner le résultat de l'analyse des « demandes de mise en inventaire » dans un registre pouvant être consulté.			√
SF	37	Revoir le processus associé à l'établissement de l'inventaire cyclique pour s'assurer de son exécution de façon complète dans les temps impartis.			√
SF	38	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que la GFE et les « magasins » conviennent des pièces devant être inventoriées tout en tenant compte de la disponibilité des véhicules pour assurer le service aux citoyens.		√	
SF	39	Inventorier les pièces non inventoriées et évaluer la possibilité de les rendre disponibles en libre-service tout en assurant la prise en charge et le suivi des stocks sans nuire à l'efficacité opérationnelle des ateliers.		√	
SF	40	Évaluer la possibilité d'utiliser des distributrices pour améliorer la prestation de service.		√	
SF	41	Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que tous les ateliers ont une valeur en stock et un nombre de pièces adaptées au nombre et aux types de véhicules à entretenir.		√	
SF	42	Uniformiser les pratiques de gestion entre les différents magasins en favorisant les pratiques les plus efficaces.		√	
SF	43	Considérer la possibilité de lancer des appels d'offres lorsque le volume d'achat annuel dépasse un seuil établi pour certaines pièces et fournitures.		√	
SF	44	Revoir le mode de contrôle entre ce qui a été reçu et ce qui a été placé par les fournisseurs dans le stock en libre-service.		√	
SF	45	Encadrer et favoriser l'accès en libre-service aux composantes hydrauliques et à air ainsi qu'aux pièces de faible valeur tout en gardant les composantes d'une certaine valeur en magasin.		√	
SF	46	Mettre en place un processus annuel d'analyse des pièces désuètes qui implique la GFE afin de maximiser l'espace de stockage possible en magasins.			√
SF	47	Évaluer la possibilité de faire en sorte qu'une pièce apparaissant dans l'historique d'un véhicule puisse se retrouver dans l'historique des véhicules 100 % similaires.		√	
SF	48	Évaluer la possibilité de faire en sorte que les pièces qui ne sont pas associées à un véhicule puissent être retirées de l'historique du logiciel de gestion des stocks.		√	
SF	49	Dans le processus d'appel d'offres, exiger qu'une liste des pièces d'usure normalement changées durant la vie du véhicule soit transmise aux magasins.		√	
SF	50	Évaluer la possibilité que le logiciel de gestion des stocks puisse repérer les pièces orphelines lors de la mise au rancart d'un véhicule.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Gestion de la pérennité des chaussées - Volet stratégies de prise de décision (AOR1904) Service responsable : Infrastructures (Infras)					
Infras	01	Établir un plan de gestion d'actifs des actifs routiers existants et futurs comprenant : <ul style="list-style-type: none"> • l'établissement des niveaux de service; • la présentation d'un bilan d'état et de capacité; • la détermination des stratégies d'intervention; • la présentation des enjeux et la planification financière. 			√
Infras	02	S'assurer que la prochaine campagne d'inspection prévue en 2020 soit conforme à la norme d'inspection ASTM-6433 et soit comparable à l'inspection réalisée en 2015.			√
Infras	03	Mettre en place les processus nécessaires pour assurer la mise à jour annuelle de la base de données d'état des chaussées et du registre des interventions effectuées.		√	
Infras	04	Mettre en place un outil informatique permettant de structurer l'ensemble des données (caractéristiques, données d'état, historique de travaux et cotes de priorisation) de manière à permettre l'analyse intégrée pour chaque segment de route.		√	
Infras	05	Poursuivre la cueillette des données géométriques, descriptives et d'état complémentaires et pertinentes, et intégrer celle-ci aux bases de données.			√
Infras	06	S'assurer de baser les prochaines analyses découlant des inspections prévues en 2020 sur des données fiables et à jour. La mise à jour du plan financier à long terme devrait également considérer les données mises à jour en 2020.			√
Infras	07	Développer une bibliothèque de coûts pour différents scénarios plutôt qu'un seul coût de reconstruction de la structure de chaussée entre autres pour les calculs des besoins en rattrapage et en maintien.			√
Infras	08	Développer des arbres décisionnels pour les différents types de routes et secteurs de la Ville.			√
Infras	09	Modéliser des stratégies d'interventions différentes sur le spectre de la courbe de dégradation.			√
Infras	10	Affiner les courbes de dégradation théoriques en fonction des données réelles de dégradation du réseau.			√
Infras	11	Documenter et analyser les résultats des analyses provenant du SIAD afin de développer une expertise interne.			√
Infras	12	Revoir les critères de priorisation et les arbres décisionnels afin de considérer l'avantage d'effectuer dans certaines circonstances des travaux d'entretien préventifs.			√
Infras	13	Évaluer la possibilité d'ordonner les projets en fonction de leur rentabilité à long terme (calcul du bénéfice espéré des projets selon la durée de vie résiduelle).		√	
Infras	14	Coordonner les processus de priorisation des services des infrastructures et des travaux publics (intégration des données concernant les nids de poule et les requêtes citoyennes à la grille de priorisation).		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	15	<p>Procéder à une analyse de capacité des ressources humaines du Service des infrastructures afin d'évaluer la capacité du service à assurer le suivi et l'optimisation des outils du système de gestion d'actifs de chaussées, dont entre autres :</p> <ul style="list-style-type: none"> • l'analyse et la compilation des données nécessaires à l'évaluation des besoins en chaussées; • la mise à jour annuelle des données; • la réalisation des modélisations informatiques de divers scénarios d'interventions permettant l'analyse des avantages à maximiser les interventions en correction et en réhabilitation; • l'analyse des solutions et l'optimisation des choix de correctifs; • l'étude de l'impact des stratégies et des interventions sur la production du service et non seulement sur l'état des routes. 			√
Infras	16	À la suite de la réalisation de la prochaine campagne d'inspection prévue en 2020, revoir l'évaluation des besoins financiers en maintien et en rattrapage à l'aide des outils de modélisation disponibles.			√
Infras	17	Mettre sur pied un processus de reddition de comptes annuel sur l'impact des actions entreprises en chaussée et sur l'évolution de l'état du réseau, ainsi que l'alignement envers les orientations prises dans le plan financier long terme.			√
Infras	18	Synchroniser les mises à jour documentaires avec les inspections.			√
Infras	19	Améliorer la structure de la documentation en lien avec les stratégies de pavage en créant un dossier centralisé dans le répertoire interne de la Ville. Le Service des infrastructures devrait être responsable de sa mise à jour.		√	
Gestion des documents numériques (AOR1905)					
Service responsable : Greffe (SG)					
SG	01	<p>Revoir le projet Gestion électronique des documents en considérant les éléments suivants :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recadrer le projet comme étant un projet du Service du greffe que le Service de l'informatique appuie, et rendre disponibles les détails du budget à la Service du greffe; • Revoir le calendrier du projet pour qu'il se termine dans un délai raisonnable ne dépassant pas cinq ans en fonction des ressources disponibles; • Développer des options et des sources de financement potentielles pour terminer le projet et les présenter à la direction générale avec les objectifs, bénéfices et autres informations requises pour une bonne compréhension du projet GED dans son ensemble; • Déterminer les processus à prioriser pour s'assurer que les ressources du projet sont axées sur les processus où la GED présente le plus de valeur ajoutée. 		√	
SG	02	Documenter adéquatement le projet (charte de projet, calendrier, organigramme des tâches, registre de risques, tableaux de bord de suivi régulier, etc.), réactiver les comités du projet et optimiser leur participation au projet.			√
SG	03	Revoir l'impact de la décision prise dans la poursuite du projet GED (voir la recommandation AOR1905-01) et ajuster la mise en œuvre du cadre de gestion des documents numériques et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information (PO-010) s'il n'y a pas de déploiement de solutions GED. Des lignes directrices et de la formation en gestion des documents numériques pour les employés de la Ville devraient aussi être mises en place.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SG	04	Revoir la structure de gouvernance, le processus de planification et la structure organisationnelle de la Ville pour favoriser une gestion de l'information plus intégrée et ainsi faciliter le virage numérique de la municipalité dans son ensemble.		√	
Conformité à l'article 107.10 de la LCV (AC1902) Services responsables : Arts, culture et lettres (SACL) et Affaires juridiques (SAJ)					
SACL	01	Revoir la grille d'évaluation – Critères d'appréciation pré-événement et son utilisation afin qu'elle respecte fidèlement les objectifs et les orientations de la Ville.			√
SACL	02	Revoir les méthodes d'allocations des subventions afin que le montant total de celles-ci soit en accord avec la Politique d'accueil aux grands événements.			√
SACL	03	Ajouter aux protocoles d'entente une clause afin que l'organisme subventionné divulgue la rémunération totale de la direction et des administrateurs de façon à ce que la Ville se réserve le droit de ne pas subventionner les rémunérations qu'elle jugera excessives.		√	
SACL	04	Ajouter aux protocoles d'entente une clause indiquant que la Ville se réserve le droit d'exiger qu'un processus d'appel d'offres soit mis en place en présence de contrats importants impliquant des personnes ou des sociétés ayant un lien de dépendance avec l'organisme subventionné, ou qu'une analyse formelle démontrant la validité des valeurs au marché de contrats semblables soit produite.		√	
SACL	05	Utiliser une feuille de contrôle complémentaire lors de la détermination des subventions maximales admissibles afin que les dépenses non valables ne soient pas considérées dans le total des dépenses.			√
SACL	06	Revoir les critères de sélection des organismes subventionnés par la Ville afin de s'assurer de ne pas subventionner un organisme qui générera des profits avec l'événement, de prévoir une clause de réinvestissement des surplus et de prévoir une clause de remboursement des subventions en cas de surplus accumulés importants.		√	
SACL	07	Effectuer de meilleurs suivis après la réalisation des événements afin de mieux évaluer comment les dépenses ont été effectuées et si elles correspondent au budget approuvé, et documenter les opérations avec des personnes ou des sociétés avec lien de dépendance.			√
SACL	08	Ajouter aux protocoles d'entente une clause indiquant que tout écart majeur entre le budget approuvé par la Ville et les résultats finaux pourra être considéré comme étant un manquement au protocole d'entente et ainsi affecter le montant total subventionné.			√
SACL	09	Revoir l'évaluation du coût des services offerts par la Ville afin qu'ils soient plus représentatifs de leur coût réel et ajuster en conséquence le Programme de soutien aux grands événements.			√
SACL	10	Prévoir dans les protocoles d'entente que les organismes visés par l'article 107.9 de la LCV aient l'obligation de présenter périodiquement leur rapport d'activité, leurs états financiers ainsi que la lettre de recommandations émise par l'auditeur externe indépendant au comité exécutif de la Ville, suivi d'une présentation des services impliqués, afin d'assurer une meilleure compréhension de la situation financière et des conditions d'octroi de subventions à ces organismes.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SACL	11	Ajouter aux protocoles d'entente une clause qui mentionne qu'en cas de fin de ses activités, par abandon ou par transfert, l'organisme qui organise un événement s'engage à transférer l'ensemble de ses actifs à un organisme qui exerce des activités semblables, dans le cas où un nouvel organisme ayant la même mission serait créé. De plus, les protocoles d'entente devraient prévoir de quelle façon les surplus annuels et accumulés générés par ses activités seront utilisés.			√
SACL	12	Prévoir la présence d'un représentant du Bureau des événements du Service des arts, de la culture et des lettres sur le conseil d'administration des organismes subventionnés lorsque la somme des subventions octroyées totalise par exemple plus de 250 000 \$ en argent et en services annuellement.			√
SACL	13	Développer un programme de formation en analyse financière pour le personnel du Bureau des événements afin de l'assister dans son évaluation, suivi et reddition de comptes relatifs aux demandes de subventions reçues, ainsi que dans ses diverses interactions avec les organismes subventionnés.			√
SAJ	14	Consulter le Service juridique de la Ville de Gatineau afin d'analyser la possibilité de récupérer certaines sommes versées à l'organisme pour les périodes de 2016 à 2018 à la suite de l'abandon de ses activités.		√	
Gestion de la paie et des avantages sociaux (AOR1901) Services responsables : Finances (SF) et Ressources humaines (SRH)					
SF	01	Établir une procédure entourant les processus d'entrée et d'approbation des données de la paie (heures régulières et supplémentaires travaillées et congés) qui permettrait de s'assurer de la présence et de l'exécution adéquate de contrôles assurant la conformité et la standardisation des processus.		√	
SF SRH	02	Créer des procédures et des outils standardisés à l'intention du SF, du SRH et des gestionnaires des divers services afin que le personnel puisse appliquer les différentes conventions collectives et autres documents-cadres de manière à assurer des pratiques uniformes dans l'ensemble de la Ville et permettre d'assurer la continuité des opérations.			√
SF SRH	03	Prendre les mesures correctives nécessaires afin d'assurer le respect du Calendrier de conservation et de la Politique sur la gestion des documents et de l'information au niveau de la documentation relative à la paie en utilisant par exemple les moyens suivants : <ul style="list-style-type: none"> • À partir du Calendrier et de la Politique, établir une procédure regroupant les documents importants et récurrents par type et prévoyant la possibilité de contacter la Section de la gestion des documents et des archives du Service du greffe pour toute question; • Communiquer les exigences sommaires importantes de conservation au personnel de gestion des services en leur offrant une formation à cet égard. 	√		
SF SRH	04	Classer les informations relatives à la paie de manière à ce qu'elles soient conservées de façon sécuritaire et qu'elles soient accessibles en tout temps par toute personne autorisée selon les règles de conservation et d'archivage de la Ville.		√	
SF SRH	05	Évaluer la faisabilité et les avantages de la mise en place d'un tableau de bord contenant des indicateurs de gestion pertinents et fiables qui permettent de suivre l'évolution de la performance de la Ville à travers le temps ou par rapport à des entités comparables.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF SRH	06	Évaluer les canaux de communication et les pratiques de partage des connaissances entre les services et entre les divisions au sein d'un même service et leur apporter les améliorations requises afin d'assurer une transmission efficace et en temps opportun des informations pertinentes au traitement de la paie.		√	
SF SRH	07	S'assurer que les rôles et les responsabilités sont clairs et adéquatement communiqués au personnel impliqué dans le processus de la paie afin de réduire le dédoublement d'efforts et de s'assurer de l'imputabilité adéquate de chacun afin que toutes les tâches et les contrôles adéquats soient effectués de façon efficiente.			√
SF SRH	08	Former le personnel du SRH et du SF concerné relativement à la conformité aux lois, règlements, politiques et autres documents-cadres.			√
SF SRH	09	Mettre en place un processus de suivi afin de confirmer le fonctionnement adéquat des contrôles en place pour assurer que la Ville se conforme à toutes ses obligations entourant le processus de la paie et ainsi éviter des griefs et des pénalités financières potentiels.			√
SF SRH	10	Réévaluer la charge de travail et sa répartition entre les membres des équipes de la paie (SF) et de la rémunération (SRH) afin d'avoir du personnel suffisant pour assurer une continuité des opérations même en cas d'absences multiples et d'éviter la surcharge du personnel pouvant mener à un plus grand nombre d'erreurs dans la paie.			√
SF SRH	11	S'assurer que les personnes impliquées dans le traitement de la paie sont correctement outillées et disposent de la formation adéquate pour leur permettre de faire une utilisation efficace et efficiente des systèmes de paie.		√	
SF	12	S'assurer de réviser les analyses des rapports d'exception générés par le système en temps opportun avant la production de la paie.			√
SF SRH	13	Resserrer les contrôles d'approbation existants relatifs aux heures travaillées et aux demandes de congé et instaurer des contrôles lorsque ceux-ci sont absents.		√	
SF SRH	14	Évaluer la possibilité de rendre accessibles au personnel de gestion les soldes de banques de congé ou de vacances dans le système Solvo et s'assurer ainsi que le personnel de gestion dispose de toutes les informations nécessaires pour donner une approbation éclairée.		√	
SRH	15	Considérer la possibilité d'ajouter le solde du cumul des journées d'absence rémunérées aux fins d'une obligation familiale ou pour cause de maladie dans l'application Solvo Web afin d'en faciliter le suivi par le personnel de gestion.		√	
SF SRH	16	Considérer la possibilité de permettre au personnel des différents groupes d'entrer leurs informations d'assiduité et de rémunération additionnelle (heures supplémentaires, primes, etc.) directement dans l'application Solvo Web.		√	
SF	17	Renforcer les contrôles effectués lors des changements de taux des déductions salariales ou des salaires maximums admissibles auxquels les taux s'appliquent, ainsi que les mécanismes de suivi pour détecter une erreur dans ces données.			√
SF SRH	18	S'assurer qu'une personne ne puisse pas entrer elle-même ses demandes de congé dans le système de paie à moins qu'un contrôle compensatoire ne soit mis en place telle qu'une approbation subséquente à l'entrée de données par la gestion.			√
SF	19	Considérer la possibilité de doter les gestionnaires d'un accès au système Solvo pour qu'ils puissent approuver les heures de congé directement dans le système de paie, ce qui réduirait le temps et les ressources consacrés à l'impression et à la signature d'un rapport.		√	

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
SF SRH	20	Évaluer la possibilité de remplacer le système d'horodateur Target par un système intégré au système de paie Solvo afin de réduire les inefficiences, augmenter l'intégrité des données et réduire les risques liés à la désuétude du système.			√
SF SRH	21	Vérifier le fonctionnement adéquat de contrôles programmés dans le système permettant de réduire les erreurs dans le traitement de la paie. En cas d'absence de tels contrôles, considérer la possibilité d'en ajouter ou à défaut, ajouter des contrôles manuels compensatoires. À l'aide de rapports provenant du système de paie, les contrôles pourraient notamment signaler : <ul style="list-style-type: none"> • Le solde négatif des banques; • Les soldes de banques de congés et de vacances qui ne sont pas nuls lorsqu'une personne quitte la Ville ou prend sa retraite; • La production de paies pour une personne qui a quitté son emploi à la Ville; • La modification de la date d'embauche d'une personne employée à la Ville; • La fin de la période d'adaptation ou d'essai d'une personne employée à la Ville. 		√	
SF SRH	22	Réviser la façon de trier les données de la paie dans l'application Solvo Web afin de réduire le risque d'approuver accidentellement les données d'une autre fonction.			√
SF SRH	23	Réduire les traitements manuels en programmant des contrôles automatiques dans le système de paie lorsque cela est possible et que les bénéficiaires sont plus nombreux que les coûts, et ce afin de réduire les erreurs dans la paie. Lorsque l'ajout de contrôles programmés n'est pas possible, ajouter des contrôles manuels compensatoires.		√	
SF	24	Tester régulièrement le système de paie afin de s'assurer de l'exactitude du calcul des impôts.		√	
Pérennité des infrastructures (AOR2003) Service responsable : Infrastructures (Infras)					
Infras	01	Actualiser la planification stratégique de la Ville afin de préciser les orientations et les objectifs municipaux, notamment à l'égard de la gestion des infrastructures, et déterminer la place que doit y occuper la planification de la pérennité des infrastructures municipales, et ce, sur un horizon à long terme.		√	
Infras	02	Élaborer une politique de gestion des infrastructures et une stratégie permettant d'orienter la mise en œuvre des principes qui y sont énoncés. La politique doit notamment considérer la planification de la pérennité des infrastructures et documenter les priorités municipales à l'égard de la gestion des infrastructures. La stratégie doit particulièrement présenter des objectifs de gestion des actifs et des cibles de rendement, tels que l'équilibre souhaité entre les travaux d'entretiens préventifs, de rattrapage et de réfection.		√	
Infras	03	Finaliser l'exercice de planification stratégique du Service des infrastructures afin d'actualiser sa mission et préciser ses orientations et objectifs. Le plan doit être cohérent avec celui de la Ville et définir les engagements du Service à l'égard de la pérennité des infrastructures.			√

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	04	Actualiser le plan financier à long terme de la Ville, notamment en considérant les plus récentes données financières et d'état des infrastructures disponibles et communiquer clairement les orientations afin de s'assurer qu'elles soient adéquatement considérées par le personnel. En appui à la recommandation AOR1904-06 du Rapport sur la gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies de prise de décision, s'assurer de baser les prochaines analyses découlant des inspections prévues en 2020 sur des données fiables et à jour. La mise à jour du plan financier à long terme doit également considérer les données mises à jour en 2020.			√
Infras	05	Définir la structure de gouvernance à l'égard de la pérennité des infrastructures pour permettre une prise en charge effective de cette responsabilité.		√	
Infras	06	Dédier des ressources suffisantes pour s'assurer que les activités de planification de la pérennité soient prises en charge adéquatement. À cette fin, une révision de la structure de l'équipe et la révision des rôles et responsabilités seraient utiles.	√		
Infras	07	Définir et documenter les rôles et responsabilités relatifs à la planification de la pérennité des infrastructures et à la gestion des projets d'infrastructure au sein du Service des infrastructures afin d'assurer la prise en charge effective et efficiente des responsabilités et de favoriser l'imputabilité.	√		
Infras	08	Définir et mettre en œuvre des mécanismes de collaboration interservices à l'égard de la planification de la pérennité et la gestion des infrastructures afin d'assurer des échanges systématiques et structurés entre les équipes concernées.	√		
Infras	09	Définir et documenter le processus entier de la gestion des infrastructures, incluant la planification de la pérennité des infrastructures, et le communiquer aux intervenants impliqués. Le processus doit être cohérent avec les rôles et les responsabilités de chaque partie impliquée.	√		
Infras	10	Établir une stratégie de collecte et de mise à jour des données à l'égard des infrastructures afin de poursuivre la standardisation de la quantité et de la qualité des données disponibles pour chaque catégorie d'infrastructure.	√		
Infras	11	Centraliser et structurer l'ensemble des données relatives au portefeuille d'infrastructures municipales afin de faciliter leur accessibilité et leur analyse intégrée.	√		
Infras	12	Définir les principes directeurs en matière de priorisation afin de guider la sélection des projets. Ces principes doivent être guidés par l'optimisation des coûts sur la durée du cycle de vie des infrastructures et l'équilibre entre la réfection et le rattrapage.	√		
Infras	13	Ajuster les étapes de la sélection et de la priorisation des projets de manière à ce qu'elles répondent adéquatement au besoin de planification de la pérennité des infrastructures. Ces étapes doivent être réalisées avec une considération des enjeux stratégiques à long terme.	√		
Infras	14	Mettre en place des mesures de contrôle permettant une assurance qualité des étapes de sélection et de priorisation des projets afin de déceler les erreurs, les rectifier et éviter leur répétition.	√		
Infras	15	Centraliser l'information nécessaire à la sélection et la priorisation des projets de manière à faciliter leur accès et leur utilisation. Une liste exhaustive des priorités municipales, de l'ensemble des politiques nécessaires à la sélection et à la priorisation des projets ainsi que les différentes procédures des outils utilisés à ces étapes devraient être disponibles et accessibles.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
Infras	16	Rehausser l'exploitation du potentiel des outils de gestion des infrastructures, tels que Direxyon, pour appuyer les décisions d'allocation des ressources.	√		
Infras	17	Développer des procédures pour les outils utilisés au sein du Service des infrastructures et composant notamment le Système intégré et d'aide à la décision. Les procédures doivent introduire l'outil et détailler son utilisation afin de servir de référentiel pour tous les intervenants impliqués dans la gestion des infrastructures. Elles doivent également être mises à jour périodiquement.	√		
Infras	18	Transmettre à la Direction générale et au conseil municipal un portrait d'ensemble des infrastructures permettant d'apprécier le choix des projets à autoriser. Les informations fournies doivent leur permettre de remplir pleinement leur rôle de surveillance à l'égard de la planification de la pérennité et de la gestion des infrastructures. Ces informations doivent être de nature stratégique (stratégies de gestion des actifs, modélisations sur un horizon à long terme, scénarios d'intervention selon des données d'état à jour) et de nature opérationnelle (suivi des projets, cible de rendement à l'égard des services rendus, enjeux opérationnels).	√		
Infras	19	Mettre en place une stratégie de documentation et un transfert efficace de connaissances explicites au sein du Service des infrastructures. En appui à la recommandation AOR1904-11 du <i>Rapport sur la gestion de la pérennité des chaussées - volet stratégies de prise de décision, documenter et analyser les résultats des analyses provenant du Système intégré et d'aide à la décision (SIAD) afin de développer une expertise interne.</i>	√		
Pérennité des chaussées - Volet stratégies d'exploitation et entretien (AOR2001) Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Uniformiser et mieux définir les critères de priorisation des différentes fiches d'estimations.			√
TP	02	Revoir la description des cotes de priorisation pour permettre une meilleure répartition et s'aligner avec les échéances des gabarits.			√
TP	03	Analyser la mise en place d'un programme d'inspections pour certains actifs cruciaux durant les périodes les plus critiques.			√
TP	04	Poursuivre la mise à jour des gabarits de requêtes pour mieux définir les délais de traitement et l'aligner avec les processus d'estimation et de réalisation des travaux.		√	
TP	05	Intégrer des cibles dans le suivi de la performance du niveau de production nécessaire pour répondre aux requêtes en attente ou hors délai.		√	
TP	06	Intégrer aux activités de reddition de comptes le suivi des performances par rapport aux objectifs de niveaux de service pour mieux établir les différents besoins et permettre d'atteindre les objectifs opérationnels.		√	
TP	07	Documenter les bonnes pratiques en matière d'inspection et de réalisation de travaux et les intégrer à la formation des contremaîtres de la division Voirie du Service des travaux publics.	√		
TP	08	Assurer une formation sur les techniques de réparation des nids de poule à l'intention des employés chargés de ces interventions, et ce, avant le début de la saison critique.			√
TP	09	Repenser les méthodes de remblayage de tranchées notamment en tentant de reproduire une structure équivalant à celle initialement en place.			√
TP	10	Analyser l'opportunité d'acquérir une paveuse afin de faire face aux besoins croissants de réparation de pavage.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	11	Analyser l'intérêt de se doter de personnel spécialisé en géomatique dans le but de mieux référencer les différentes interventions et de maximiser l'utilisation de la géomatique au Service des travaux publics.	√		
TP	12	Évaluer les besoins financiers annuels principalement en pavage et en béton afin d'équilibrer les budgets annuels en conséquence.			√
TP	13	Revoir la structure de financement actuelle, notamment le fait de financer une part importante des dépenses d'entretien à même le plan triennal d'investissement.			√
TP	14	Considérer les outils développés par le Service des travaux publics pour assurer le suivi du budget du service lors du développement des fonctionnalités du nouveau système financier.			√
TP	15	Analyser la possibilité d'intégrer l'évaluation et le coût réel des interventions dans les fiches d'estimations et les bons de travail.			√
TP	16	Réévaluer la répartition contrat/régie des différentes activités de la division Voirie.			√
TP	17	Développer un programme de formation plus complet et mieux adapté aux tâches que devront réaliser les contremaitres et favoriser l'accompagnement interne des nouveaux contremaitres par un programme de mentorat ou de supervision.	√		
TP	18	Documenter de façon complète le travail des contremaitres (processus de traitement des requêtes, critères d'évaluation des priorités, méthodes de réalisation des travaux, etc.).	√		
Planification des activités de déneigement (AP2004)					
Service responsable : Travaux publics (TP)					
TP	01	Mettre à jour la Politique de déneigement en tenant compte de la mobilité de l'utilisateur sur la voie publique et de la rigueur climatique. La Politique devrait contenir un descriptif des types d'opérations, un lexique terminologique, l'identification et la définition des niveaux de service ainsi que leurs caractéristiques pour chaque opération (déclenchement des opérations, délais, états de surface désirés, etc.). Une terminologie uniforme devrait être utilisée dans l'ensemble de la documentation relative aux activités de déneigement.	√		
TP	02	À partir de la Politique de déneigement, élaborer une directive complète qui rassemble tous les processus détaillés et cartographiés relatifs à l'entretien de la voie publique. Une terminologie uniforme devrait être utilisée dans l'ensemble de la documentation relative aux activités de déneigement.	√		
TP	03	Ajouter dans les devis des appels d'offres les accumulations moyennes de pluie, de grésil ou de verglas afin d'informer les soumissionnaires des conditions existantes à la Ville de Gatineau.	√		
TP	04	Recenser les entrepreneurs potentiels et les rencontrer pour connaître leur intérêt ou leur réticence à répondre aux appels d'offres concernant les travaux de déneigement afin de comprendre le marché local.	√		
TP	05	Évaluer la possibilité de comptabiliser distinctement les coûts des différentes activités du Service des travaux publics dans le nouveau système financier ou un système complémentaire afin d'en établir les coûts de revient et de permettre un meilleur suivi budgétaire.	√		
TP	06	Établir un fonds de réserve budgétaire de déneigement pour les hivers exceptionnellement rigoureux.	√		
TP	07	Évaluer la possibilité de fonder le budget de déneigement sur la rigueur climatique ou en millimètres d'eau équivalents.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	08	Déterminer une méthode de calcul unique et standard pour les coûts du déneigement et utiliser celle-ci dans tous les documents et publications du Service des travaux publics.	√		
TP	09	Évaluer l'impact de la planification des quarts de travail la fin de semaine pour les cols bleus afin de limiter les heures supplémentaires.	√		
TP	10	Documenter et analyser les volumes transbordés dans chacun des dépôts à neige afin de minimiser les coûts réels.	√		
TP	11	Favoriser la collaboration des équipes des différents secteurs lors des opérations de déneigement et alléger la tâche du responsable de vigie grâce à la présence d'un responsable dans chaque atelier.	√		
TP	12	Fournir à chaque contremaître une tablette ou un ordinateur portable avec accès aux données mobiles pour pouvoir rédiger et communiquer efficacement les rapports requis.		√	
TP	13	Ajuster les quarts de travail en semaine afin d'équilibrer les équipes de nuit et de jour et offrir une capacité de travail et un service similaire aux citoyens.	√		
TP	14	Évaluer la possibilité d'établir des quarts de travail de fin de semaine pour disposer de personnel prêt à intervenir en cas de situation critique.	√		
TP	15	Mettre en place des fiches journalières pour respecter le Règlement sur les heures de conduite et de repos des conducteurs de véhicules lourds.		√	
TP	16	Évaluer la possibilité de scinder les parcours de déneigement et d'épandage en fonction de la rigueur climatique.	√		
TP	17	Inventorier les stocks de sels de voirie et d'abrasifs en fonction de la consommation réelle des opérations.	√		
TP	18	Évaluer la possibilité de gérer le stationnement de nuit au niveau des quatre secteurs de la Ville.	√		
TP	19	Prévoir un processus d'accompagnement et de monitoring à la suite des formations suivies par le personnel affecté au déneigement.	√		
TP	20	Évaluer la compétence des gens formés en déneigement après une période de probation comprenant l'accompagnement et le monitoring requis.	√		
TP	21	Mettre en place une formation complète pour les gestionnaires et travailleurs sur la Politique de déneigement, les directives, procédures et processus utilisés ainsi que les attentes en matière de déneigement.	√		
TP	22	Analyser la répartition des équipements par atelier afin que les ratios des différents types d'opérations de déneigement soient similaires dans l'ensemble de la Ville.	√		
TP	23	Procéder à une analyse coûts-bénéfice permettant d'acquérir des équipements de déneigement spécialisés et des lames adaptables afin d'améliorer la performance des opérations.	√		
TP	24	Maintenir et gérer de façon optimale le système de vérification et d'inspection de calibration des camions qui est en place.	√		
TP	25	Mettre en place une procédure d'ajustement des épandeurs pour les équipements à trottoir.	√		

Service	Numéro	Recommandation	Mise en œuvre		
			En préparation	En cours	Terminée
TP	26	Développer et utiliser des indicateurs de performance simplifiés comportant des données utiles en indiquant clairement les cibles à atteindre.	√		
TP	27	Comptabiliser les quantités d'épandage sur une base de tonnes par kilomètre linéaire pour les sels de voirie et abrasifs.	√		
TP	28	Mettre en place un système d'accès sécurisé aux dépôts à neige et s'assurer que chaque véhicule ayant accès soit mesuré.	√		
TP	29	Évaluer la possibilité de donner accès à tous les dépôts à neige aux entrepreneurs privés seulement si leurs véhicules ont été mesurés.	√		
TP	30	Obliger la présence de panneaux à neige sur les camions effectuant le transport de neige usée.	√		
TP	31	Évaluer la possibilité que le dépôt à neige Buteau soit mis en pile avec une souffleuse de type approprié.	√		
TP	32	Effectuer les réfections requises au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Hull.	√		
TP	33	Diminuer les quantités entreposées en fonction de l'analyse de la consommation réelle et installer un dispositif qui limite l'écoulement de l'eau de ruissellement au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Gatineau vers le ruisseau.	√		
TP	34	Couvrir les abrasifs au Centre d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) de l'atelier de Buckingham lorsque celui-ci n'est pas utilisé du printemps à l'automne et prévoir un abri couvert pour la création de mélanges.	√		
TP	35	Planifier la construction des rampes de chargement avec tamiseur pour le chargement des véhicules épandeurs dans tous les Centres d'entreposage et de manutention des sels de voirie (CEMS) à l'exclusion du CEMS de l'atelier d'Aylmer pour lequel seulement un tamiseur est requis.	√		
TP	36	Mettre en place un processus d'assurance qualité des activités de déneigement formel et documenté, indiquant entre autres les dates et les heures prévues des inspections.	√		
TP	37	Analyser la possibilité de mettre en place un système de communication avec les citoyens concernant la levée de la permission de stationnement afin de réduire le nombre de constats d'infraction émis.			√
Gestion des congés et de l'assiduité (AP2102) Service responsable: Ressources humaines (SRH)					
SRH	01	Élaborer une politique claire de télétravail afin d'assurer une cohérence au sein de la Ville tout en s'assurant que les pratiques sont en accord avec la réglementation, les conventions collectives et les autres documents sources en vigueur.	√		
SRH	02	Établir une stratégie de gestion du changement afin de mettre en œuvre les nouvelles pratiques qui seront instaurées par la Ville pour encadrer le télétravail et prévoir une formation pour accompagner ces changements de pratiques à l'intention des employés et des gestionnaires (guides, séances de groupe, etc.).	√		
SRH	03	Développer des outils de gestion pour la surveillance de l'assiduité et de la performance des employés (outils technologiques, données d'état, guides, formation, etc.).	√		
Sous-total			57	85	129
TOTAL			271		

4. Rapport d'activités de la vérificatrice générale pour l'exercice 2022



Rôle et responsabilités

Le mandat du vérificateur général, le budget minimum de fonctionnement du Bureau du vérificateur général selon un pourcentage fixé par la Loi et la durée limitée du mandat sont trois dispositions importantes comprises dans la Loi sur les cités et villes (annexe A). Ensemble, ces règles contribuent à favoriser l'indépendance, l'impartialité, l'objectivité et l'autonomie du vérificateur général par rapport au conseil municipal et aux gestionnaires municipaux.

Plan stratégique 2023-2025

En 2022, le Bureau du vérificateur général s'est doté d'une planification stratégique afin de définir les actions à prioriser pour la période allant de 2023 à 2025. La planification stratégique permet de continuer à améliorer la performance du Bureau du vérificateur général et à maintenir la priorité consistant à garantir la pertinence de ses travaux afin de contribuer à rehausser la qualité de la gestion de la Ville de Gatineau.

Le Plan stratégique 2023-2025 du Bureau du vérificateur général peut être consulté à l'annexe B.

Planification des travaux d'audit

Les ressources financières sont attribuées annuellement aux différentes missions d'audit en fonction du budget octroyé au Bureau du vérificateur général et des ressources dont il dispose, ainsi que des objectifs établis pour chacune des missions. Afin de sélectionner les missions d'audit et de concentrer les efforts sur des sujets prioritaires, la vérificatrice générale s'appuie sur une démarche structurée menant à l'élaboration d'un plan d'audit triennal maintenu à jour annuellement. Le plan d'audit annuel est établi en tenant compte des événements survenus dans l'année, ainsi que des initiatives et orientations de la Ville de Gatineau de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets audités.

L'approche utilisée pour les audits de performance et de conformité est axée sur l'analyse et l'évaluation des risques propres au sujet soumis à l'audit, ce qui permet de cibler les secteurs particuliers devant faire l'objet de procédures d'audit adaptées.

Gestion de la qualité

Le Bureau du vérificateur général accorde une grande importance à la qualité de ses travaux et s'est doté d'un système de gestion de la qualité et d'une méthodologie d'audit. En plus de donner l'assurance au Bureau du vérificateur général de se conformer aux normes professionnelles et aux exigences des textes légaux et réglementaires applicables, ces deux éléments permettent de remettre des rapports pertinents et appropriés aux circonstances.

Le système de gestion de la qualité et la méthodologie d'audit ont été complètement revus en 2022 afin de se conformer à la nouvelle norme canadienne de gestion de la qualité NCGQ 1, Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes, en vigueur le 15 décembre 2022.

Cette norme impose au Bureau du vérificateur général de concevoir, de mettre en place et d'utiliser un système de gestion de qualité comportant des politiques ou des procédures relatives à la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, le Bureau du vérificateur général doit se conformer aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Protection des renseignements personnels

Le Bureau du vérificateur général gère une quantité importante d'informations personnelles et autres renseignements sensibles dans le cadre de la gestion des projets exécutés pour rencontrer son mandat. Cette information est conservée en format numérique sur les serveurs informatiques du Bureau. Ces serveurs sont gérés par le Service des technologies de l'information de la Ville, qui est responsable d'en assurer la bonne gestion et la sécurité.

La loi 25, Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels, apporte des modifications importantes à la législation existante en matière de protection des renseignements personnels. Sanctionnée le 22 septembre 2021, cette loi a pour objectif d'offrir un meilleur contrôle aux citoyens sur leurs renseignements personnels. Elle modernise le cadre législatif pour l'adapter à la réalité technologique d'aujourd'hui. Les dispositions de la Loi entrent en vigueur progressivement en septembre 2022, 2023 et 2024.

Le Bureau du vérificateur général a procédé en 2022 à une analyse des enjeux et des risques relatifs à la protection des renseignements personnels dans le cadre de la loi 25. L'objectif de ce mandat était de fournir, à un degré satisfaisant, l'assurance que les ressources consenties à la gestion des serveurs du Bureau du vérificateur général sont investies dans un contexte d'économie, d'efficience et d'efficacité, tout en respectant les bonnes pratiques en matière de sécurité informatique et les exigences principales de la loi 25 en matière de protection des renseignements personnels.

Bien que quelques améliorations aient été proposées par l'équipe de revue, le mandat a permis de déterminer que le cadre de gestion mis en place à la Ville pour gérer les serveurs du Bureau du vérificateur général s'arrime aux meilleures pratiques et permet de gérer convenablement les serveurs tout en assurant leur sécurité, leur performance et leur disponibilité. De plus, les processus et contrôles nécessaires au respect des exigences de la Loi modernisant des dispositions législatives en matière de protection des renseignements personnels ont été mis en place de façon appropriée.

Les conclusions du mandat réalisé permettent en définitive de donner l'assurance que les renseignements personnels détenus par le Bureau du vérificateur général sont conservés et protégés de façon adéquate conformément aux exigences législatives en vigueur.

Équipe

Le Bureau du vérificateur général a recours aux services de ressources professionnelles externes pour l'assister dans ses mandats d'audit. En s'adjoignant, sur une base contractuelle, les services de personnes compétentes dans des domaines particuliers qui font l'objet d'un audit, le Bureau ajoute de la crédibilité et de la pertinence à ses travaux.

Outre la vérificatrice générale, le Bureau du vérificateur général emploie présentement madame Nathalie Forest, adjointe.

Amélioration continue et formation

Les membres de l'équipe du Bureau du vérificateur général ont participé à plusieurs séances de formation au cours de l'année afin de tenir à jour leurs connaissances concernant le secteur municipal ainsi que les domaines de la comptabilité, de l'audit et des technologies de l'information.

De plus, la vérificatrice générale est membre de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ). L'AVGMQ regroupe les dix vérificateurs généraux municipaux du Québec. L'objectif de cette association est de favoriser les communications sur les nouvelles normes comptables et d'audit ainsi que les changements législatifs municipaux, l'échange de renseignements comparatifs et la visite de conférenciers renommés.

Comité de vérification

En vertu de l'article 107.17 de la Loi sur les cités et villes, le conseil municipal peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs. Depuis 2003, la Ville de Gatineau s'est prévalu de ce droit et a approuvé la formation d'un comité de vérification comptant trois membres élus. Ce comité est notamment mandaté pour agir à titre d'intermédiaire entre le conseil municipal et le vérificateur général.

Au cours de l'année 2022, les membres se sont réunis à huis clos en quatre occasions. Dans son rôle de ressource, le Bureau du vérificateur général a fourni au comité de vérification de l'information et de l'appui, ce qui a permis aux membres de s'acquitter efficacement de leurs fonctions et responsabilités.

Les sujets suivants ont été présentés et ont fait l'objet de discussions :

- Plan d'audit des états financiers de la Ville pour l'exercice clos le 31 décembre 2021 et plan d'audit annuel 2022 de la vérificatrice générale;
- Résultats des travaux de l'auditeur externe indépendant et de la vérificatrice générale pour les états financiers de la Ville de l'exercice se terminant le 31 décembre 2021;
- Résultats des travaux d'audit de l'année 2021 et reddition de comptes de la vérificatrice générale, comprenant le suivi des recommandations.

Budget et dépenses 2022

Les dépenses de fonctionnement du Bureau du vérificateur général, pour l'exercice clos le 31 décembre 2022, ont été auditées par l'auditeur externe indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la Loi sur les cités et villes.

Le relevé des dépenses du Bureau du vérificateur général est présenté dans les pages suivantes, et est accompagné du rapport de l'auditeur externe indépendant sur ce relevé.

Rapport de l'auditeur indépendant

À madame la Mairesse,
Aux membres du conseil municipal de la Ville de Gatineau

Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatives au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2022 (« le relevé »).

À notre avis, le relevé ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues (NAGR) du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé » du présent rapport. Nous sommes indépendants du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau, qui décrit la méthode de comptabilité appliquée. Le relevé a été préparé afin de fournir des informations au conseil municipal et de permettre au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que le relevé ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction à l'égard du relevé

La direction est responsable de la préparation du relevé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, elles puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en oeuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

*Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.*¹

Le 25 mai 2023

¹FCPA auditrice, permis de comptabilité publique n°A115222

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau Relevé des dépenses

de l'exercice clos le 31 décembre 2022

	Budget Initial 2022 (non audité)	2022	2021
		\$	\$
Biens non durables	9 010	610	367
Déplacements et communication	3 810	531	741
Location d'équipements et entretien	2 590	424	355
Salaires et avantages sociaux	459 873	348 680	351 342
Services professionnels, formation et cotisations	273 720	399 892	184 529
Autres	15 000	—	—
	764 003	750 137	537 334

Ce relevé des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Gatineau a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Gatineau pour l'exercice clos le 31 décembre 2022.

Annexe A
Dispositions de la Loi
sur les cités et villes
(L.R.Q. Chapitre C-19)



Annexe A

Dispositions de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q. Chapitre C-19)



Dernière version disponible
À jour au 15 mars 2023

Extrait de :

L.R.Q., chapitre C-19
Loi sur les cités et villes

IV.1. – Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

- 1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;
- 2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

b. – Dépenses de fonctionnement

2018, c. 8, a. 38.

107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c. – Mandat

2018, c. 8, a. 40.

107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

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

- 1° de la municipalité;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

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

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale ;
- 2° de son rapport sur ces états ;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

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

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

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

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

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

d. – *Rapport*

2018, c. 8, a. 45.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

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

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. (*Abrogé*).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. (*Abrogé*).

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. – *Immunités*

2018, c. 8, a. 48.

107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

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

2001, c. 25, a. 15; N.J. 2016-01-01 (NCPC).

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

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

Annexe B
Plan stratégique
2023-2025



Plan stratégique



Vérificateur général
de Gatineau

2023–
2025

Introduction

La Loi sur les cités et villes (LCV) impose aux municipalités de 100 000 habitants et plus de désigner un vérificateur général. Le vérificateur général joue un rôle essentiel dans la gouvernance des municipalités auprès des élus et des citoyens en contribuant à la gestion économique, efficiente et efficace des fonds publics.

Mandat

Le vérificateur général effectue la vérification des comptes et affaires de la municipalité et des organismes visés par l'article 107.7 de la LCV. La vérification des comptes et affaires comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de conformité ainsi que la vérification de l'optimisation des ressources.

Mission

Procurer au conseil municipal et aux citoyens un regard objectif et indépendant sur la performance, la fiabilité des états financiers et la conformité aux lois et règlements de la Ville de Gatineau et des organismes relevant du champ de compétences du vérificateur général, à l'aide de travaux d'audit qui contribuent à rehausser la qualité de la gestion de ces entités.

Vision

Être une fonction reconnue pour son expertise et ses compétences, la qualité de ses travaux et de ses rapports à valeur ajoutée.

Vérification financière

La vérification financière est planifiée et réalisée afin d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers ne comportent pas d'anomalies significatives et ainsi permettre d'émettre une opinion quant à la présentation des états financiers, dans tous leurs aspects significatifs, conformément au référentiel d'information financière applicable.

Vérification de conformité

La vérification de conformité a pour objectif de s'assurer que les opérations et activités conduites par la municipalité et les organismes relevant de son champ de compétences respectent les lois ainsi que les règlements, politiques, directives et procédures en vigueur.

Vérification de l'optimisation des ressources

La vérification de l'optimisation des ressources ou de performance a pour objet de déterminer si les ressources sont gérées avec économie, efficacité et efficience.

Autres travaux

Le conseil municipal peut faire une demande au vérificateur général de faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Une telle enquête ne doit cependant pas avoir préséance sur ses obligations principales.

Valeurs

Œuvrer selon les principes fondamentaux de l'éthique professionnelle et les valeurs relatives à l'intégrité, le professionnalisme, le respect et l'indépendance.



INTÉGRITÉ

Agir avec honnêteté, rigueur et éthique dans l'exercice de ses fonctions.

PROFESSIONNALISME

Utiliser les compétences et les habiletés nécessaires à l'accomplissement de nos travaux; respecter les règles de déontologie pertinentes et maintenir à jour les connaissances nécessaires à l'exercice de notre fonction.

RESPECT

Faire preuve de considération, d'écoute, d'ouverture d'esprit et de discrétion.

INDÉPENDANCE

Demeurer libre de toute influence susceptible de compromettre notre jugement professionnel, faire preuve d'objectivité et d'esprit critique.

Orientation

1

Réaliser des travaux d'audit pertinents pour les élus, les citoyens et l'administration municipale.

Objectifs

- 1.1 Procéder à des travaux alignés sur les grands risques et les enjeux de la Ville et des organismes relevant de notre champ de compétences.
- 1.2 Mener des audits axés sur des services qui concernent directement les citoyens et la qualité des services reçus.
- 1.3 S'assurer de la visibilité et de l'accessibilité des résultats de nos travaux.
- 1.4 Favoriser l'application de nos recommandations.

Indicateurs

Cible

Taux de réalisation des travaux du plan d'audit annuel

80 %

Diffusion en temps opportun des rapports annuels faisant état de nos travaux après leur présentation au conseil municipal

30 jours

Taux global d'application de nos recommandations

60 %

Orientation

2

Exceller en demeurant compétent
et performant.

Objectifs

- 2.1 Maintenir la qualité de nos travaux.
- 2.2 Favoriser l'apprentissage de nouvelles compétences et connaissances afin d'améliorer notre expertise.
- 2.3 Entretien des partenariats qui font la promotion de la qualité.

Indicateurs

Cible

Proportion des travaux évalués répondant aux normes professionnelles de comptabilité et d'audit

100 %

Participation active aux réunions de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ) et à ses projets

100 %

Formation en accord avec les exigences professionnelles

100 %



Téléphone
819 243-2303

Télécopieur
819 243-2362

Courriel
verificateur.general@gatineau.ca

Adresse
25, rue Laurier, 5e étage
C.P. 1970, succ. B
Gatineau (Québec) J8X 3Y9
www.gatineau.ca