



# Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du matériel roulant

Le 21 décembre 2023

Présenté à :

 Raymond Chabot  
Grant Thornton **75**  
ans

 Ville de  
**Saint-Eustache**

Le 21 décembre 2023

Aux membres du conseil municipal  
Ville de Saint-Eustache  
43, boulevard Industriel  
Saint-Eustache (Québec) J7R 5B9

---

Raymond Chabot  
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.  
Bureau 2000  
Tour de la Banque Nationale  
600, rue De La Gauchetière Ouest  
Montréal (Québec)  
H3B 4L8  
T 514 878-2691

**Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion du matériel roulant**

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur la gestion du matériel roulant par la Ville de Saint-Eustache (ci-après la « Ville »).

Ce mandat a été réalisé en vertu des dispositions de la Loi sur la Commission municipale, et le présent rapport doit être déposé à la première séance du conseil municipal qui suit sa réception par la direction de la Ville. Celui-ci doit également être publié sur le site Web de la Commission municipale du Québec.

Nous tenons à souligner l’excellente collaboration de toutes les personnes rencontrées au cours de la réalisation du mandat.

Nous vous prions de recevoir, Mesdames, Messieurs, nos salutations les plus distinguées.

*Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L.<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A129112



# Table des matières

1. Contexte .....	1
2. Objectif de l'audit et portée des travaux .....	3
3. Résultats de l'audit.....	5
4. Conclusion .....	12
5. Commentaires de la direction .....	14
6. Objectif et critères d'audit .....	15

# 1. Contexte

## 1.1. CONTEXTE

La Ville de Saint-Eustache (ci-après la « Ville ») est propriétaire d'environ 220 véhicules et autre matériel roulant<sup>1</sup> répartis de la manière suivante parmi les services de la Ville :

Service	Véhicules	Véhicules lourds	Véhicules d'urgence	Machinerie et équipement	Remorques	Autres	Total
Incendie	5	8	8	1	4	3	29
Police	9	1	31	-	-	-	41
Travaux publics	23	31	-	19	10	-	83
Urbanisme	9	-	-	-	-	-	9
Autre	22	1	-	13	20	1	57
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>219</b>

Âge des véhicules et autre matériel roulant de la Ville :

Âge	Véhicules	Véhicules lourds	Véhicules d'urgence	Machinerie et équipement	Remorques	Autres	Total
Moins de 5 ans	11	4	16	7	4	1	43
5 ans à 10 ans	29	12	17	8	12	-	78
10 ans à 20 ans	27	22	5	10	14	2	80
Plus de 20 ans	1	3	1	8	4	1	18
<b>Total</b>	<b>68</b>	<b>41</b>	<b>39</b>	<b>33</b>	<b>34</b>	<b>4</b>	<b>219</b>

La performance et la disponibilité de ces véhicules et équipements sont primordiales afin que la Ville offre aux citoyens des services de qualité, que ce soit le déneigement, l'entretien des infrastructures et des parcs ou pour des travaux de voirie.

Dans ce contexte, la Ville est tenue de procéder à l'entretien périodique de l'ensemble des véhicules et des équipements de façon à assurer leur bon fonctionnement durant leur cycle de vie et à éviter les réparations coûteuses qui pourraient découler d'un mauvais entretien. De plus, en tant que propriétaire de 41 véhicules lourds (« VL »), la Ville se doit de respecter certaines obligations légales, soit :

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

Les véhicules lourds sont les véhicules routiers, au sens du Code de la sécurité routière, dont le poids nominal brut est de 4 500 kg ou plus et les ensembles de véhicules routiers au sens de ce code dont le poids nominal brut combiné totalise 4 500 kg ou plus, les autobus, les minibus et les dépanneuses, au sens du même code, ainsi que les véhicules routiers assujettis à un règlement pris en vertu de l'article 622 du Code de la sécurité routière<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Inventaire en date de juin 2023

<sup>2</sup> P-30.3 – Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds – Article 2

Pour répondre aux exigences de la Loi PECVL, la SAAQ a créé une politique d'évaluation des propriétaires et des exploitants de VL. Des comportements de non-conformité aux obligations contenues dans cette politique peuvent entraîner la dégradation de la cote de sécurité et entraîner une interdiction de mettre en circulation ou d'exploiter un VL si la cote n'est pas satisfaisante. De plus, la Ville doit disposer d'un programme d'entretien préventif (PEP) afin d'assurer le maintien du bon fonctionnement des VL et d'en déceler les problèmes potentiels<sup>3</sup>.

En soutien à la gestion du matériel roulant, la Ville utilise le système PG Solutions. Le système sert à centraliser les informations sur les véhicules, c'est-à-dire les caractéristiques de chacun des véhicules ou équipements, leur kilométrage, les programmes d'entretien et l'historique des interventions, les coûts pour l'entretien et les réparations pour chacun des véhicules, le suivi de l'inventaire des pièces, etc.



---

<sup>3</sup> C-24.2 – Code de la sécurité routière – Chapitre I.1 – Programme d'entretien préventif



## 2. Objectif de l'audit et portée des travaux

### 2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

Nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion du matériel roulant.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les activités de gestion de l'entretien des véhicules et des équipements sont adéquatement planifiées, réalisées et suivies de façon à permettre à la Ville de faire leur prestation de services comme prévu et qu'un contrôle approprié est exercé sur les coûts.

#### Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion du matériel roulant. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, gérer et suivre ses activités à l'égard du processus de gestion du matériel roulant, et ce, conformément aux règles en vigueur et aux saines pratiques de gestion.

#### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés à la section 6.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à cette norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité ou les déficiences significatives qui pourraient exister. Les cas de non-conformité ou déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'ils, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformité ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

## Notre indépendance et notre gestion de la qualité

Nous nous sommes conformés aux règles ou au code de déontologie pertinents applicables à l'exercice de l'expertise comptable et se rapportant aux missions de certification, qui sont publiés par les différents organismes professionnels comptables, lesquels reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Notre cabinet applique la 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*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

## 2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont porté sur la période du 25 juin au 18 août 2023. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en octobre 2023.

Bien qu'il s'agisse d'un audit, notre mission ne constitue pas en soi un exercice de conformité aux obligations légales de la Ville en matière de sécurité et d'entretien, et ce, en tant que propriétaire de véhicules lourds.

À la fin de nos travaux, un rapport préliminaire comprenant nos constats a été présenté aux instances concernées de la Ville, et ce, aux fins de discussion. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour la création d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations les concernant.



## 3. Résultats de l'audit

### 3.1. GESTION DE L'INVENTAIRE DU MATÉRIEL ROULANT

La Ville maintient un inventaire à jour de ses véhicules. Chaque véhicule a une fiche technique à jour et un historique des interventions complet, structuré et documenté.

#### Inventaire des véhicules

La gestion de l'inventaire du matériel roulant de la Ville se fait à l'aide du système « PG Solutions » (ci-après le « système »). Lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule, celui-ci est intégré au système. Le système permet de consigner l'information sur les véhicules, l'historique des réparations et des entretiens effectués sur ceux-ci, les données sur la consommation d'essence, le kilométrage parcouru, ainsi que la planification de l'entretien des véhicules (incluant le PEP).

Cependant, selon les informations obtenues auprès des différents intervenants, le système présente certains problèmes, puisque la passerelle avec le système de gestion de l'essence de la flotte de véhicules Gasboy n'est plus fonctionnelle. Auparavant, il y avait une interface avec le système Gasboy permettant d'obtenir le kilométrage chaque fois qu'un employé de la Ville mettait de l'essence dans un véhicule. Ce kilométrage, servant à la planification des entretiens sur les véhicules, doit être transféré manuellement, par lot, à la suite d'une extraction du système Gasboy.

Il est à noter que la Ville est présentement à finaliser l'implantation d'un système permettant d'obtenir automatiquement plusieurs informations en temps réel concernant chacun des véhicules telles que la géolocalisation du véhicule, le kilométrage parcouru, la consommation d'essence, etc. Ceci permettra ainsi une gestion plus efficace basée sur des données fiables en temps réel.

#### Fiche des véhicules

Afin de soutenir la gestion des véhicules, il est important de consigner les données concernant l'identification des véhicules, les références techniques (informations sur les composants du véhicule, les spécifications techniques, requis en matière d'entretien, etc.) ainsi que les données sur les garanties applicables à chacun des véhicules. Ces données devraient être accessibles à l'atelier de mécanique pour consultation dans le contexte des activités d'entretien et de réparation.

L'inventaire du matériel roulant de la Ville comporte les informations suivantes :

- Numéro interne, catégorie pour assurance, année, dernière lecture d'odomètre saisie, date du dernier PEP, indication si véhicule lourd, marque, modèle, service de la Ville propriétaire, numéro de série, numéro de plaque d'immatriculation, masse (incluant PNBV<sup>4</sup>), etc.;
- Historique de la date des entretiens (PEP et autres) ainsi que le kilométrage et/ou compte d'heures à l'odomètre du véhicule à la date de l'entretien.

---

<sup>4</sup> Poids nominal brut du véhicule



Cependant, nous avons noté que, pour plusieurs véhicules, aucun kilométrage et/ou compte d'heures du véhicule n'avait été saisi au système lors de l'entretien. L'absence de ces données pourrait entraîner un manque à gagner lors de l'identification de défauts dans les jours ou mois suivant l'expiration des garanties du fabricant ou le non-respect des fréquences établies pour les PEP. La mise en place de fiches techniques complètes et à jour permettrait d'assurer une gestion efficace de l'entretien et de la réparation des véhicules.

De plus, nous avons noté que les informations consignées au système étaient incomplètes pour certains des véhicules, comme les données sur le PNBV, ce qui pourrait avoir un impact sur le respect des obligations de la Ville à l'égard des véhicules lourds si ceux-ci ne sont pas tous identifiés en fonction de leur PNBV.

## Garanties

Les informations sur les garanties des véhicules, soit les garanties de base des véhicules, les garanties sur certains composants ou certaines pièces et, lorsqu'applicable, les garanties prolongées, devraient être consignées au système dans la fiche du véhicule afin de s'assurer de les faire appliquer lorsqu'applicables.

Selon les informations recueillies, il n'y a aucun processus officiel à l'égard du suivi des garanties en vigueur sur les véhicules ou leurs composants sous-jacents. Ceci pourrait entraîner un manque à gagner pour la Ville dans les cas où la Ville paierait pour une réparation alors que le véhicule, ou le composant est toujours sous garantie.

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville d'assurer un contrôle de l'exhaustivité et de l'exactitude des données nominatives, techniques et des garanties, pour l'ensemble des véhicules, directement au nouveau système, et ce, afin de favoriser l'efficacité et la planification des interventions par les mécaniciens, et incluant la prise en charge des garanties, lorsqu'applicables.

## 3.2. GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN

### Un suivi des activités d'entretien est effectué par le service de la mécanique de façon à s'assurer de respecter les échéanciers prévus et la réglementation

Les entretiens et inspections des véhicules doivent être planifiés et adaptés selon le type de véhicule ou d'équipement afin de respecter les fréquences suggérées par les manufacturiers ainsi que les obligations imposées par la Loi PECVL pour les VL, et ce, dans le cadre du PEP.

Le processus de planification, d'exécution et de suivi des activités d'entretien est géré de la façon suivante :

- Lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule par la Ville, celui-ci est créé manuellement dans le système aux fins de planification, d'exécution et de suivi des activités d'entretien;
- Saisie des paramètres relatifs aux exigences et calendrier prévu des entretiens (incluant le PEP pour les VL). Les paramètres déclencheurs des activités d'entretien sont le nombre de mois ainsi que le kilométrage (ou le compte d'heures) à l'odomètre du véhicule qui sont mis à jour soit via le système Gasboy, puisque le kilométrage à l'odomètre doit être saisi lors du plein d'essence d'un véhicule, ou lors d'un entretien effectué par le mécanicien;



- La planification des travaux d'entretien et de réparation est fréquemment modifiée selon les urgences et besoins, en priorisant les véhicules-incendie, équipements à neige pour l'hiver, les VL, etc. Ce type d'intervention devrait être documenté quant aux priorités à accorder aux opérations et aux procédures de replanification de l'entretien régulier;
- Les entretiens et PEP à effectuer sont extraits du système chaque semaine en fonction des paramètres saisis pour chacun des véhicules. De plus, en complément des données extraites hebdomadairement du système, un calendrier est affiché dans le bureau du contremaître du service de la mécanique pour l'année complète, permettant également de suivre les entretiens et PEP à réaliser. Une fois réalisés, l'information sur les entretiens et PEP est remise au contremaître mécanique qui procède à la saisie au système afin d'en conserver l'historique;
- L'heure de début et de fin des travaux effectués par les mécaniciens est inscrite à la main à l'endos des bons de travail papier pour ensuite être saisie au système.
- La fiche d'entretien préventif est conservée en version papier.

### Entretien des véhicules

L'entretien préventif d'un véhicule devrait être planifié en fonction des recommandations du manufacturier et une fiche d'entretien devrait être créée détaillant les différentes tâches à accomplir répondant à ces recommandations, permettant d'assurer la conformité et l'uniformité en matière d'entretien préventif.

Selon les informations obtenues, la gestion des véhicules se fait principalement en mode réactif, considérant l'âge élevé de la flotte de véhicules, et non en mode préventif. Ceci, combiné au fait que le processus de planification des besoins est principalement non documenté, démontre l'absence de contrôles suffisants de planification de l'entretien préventif des véhicules de la Ville.

De plus, le processus de saisie des paramètres pour les entretiens et PEP est manuel, tout comme la saisie des entretiens et PEP effectués, et ce, par le contremaître mécanique. Cela a causé des situations où des entretiens n'ont pas été effectués.

Enfin, en ce qui concerne un échantillon de véhicules sélectionnés, nous avons été en mesure d'observer dans le système les travaux effectués sur ceux-ci ainsi que les bons de travail correspondant.

### Programme d'entretien préventif

En tant que propriétaire et exploitant de véhicules se qualifiant au PEP, la Ville doit avoir en place un programme d'entretien préventif, qui consiste en des inspections PEP périodiques, planifiées, obligatoires et exigées par la SAAQ. Elles doivent être effectuées selon les fréquences suivantes :

Véhicule routier lourd (4 500 kg ou plus) et dépanneuses :

- Tous les 6 mois si le kilométrage est inférieur à 20 000 km annuellement;
- Tous les 3 mois si le kilométrage est supérieur à 20 000 km annuellement.

Véhicule routier de service d'urgence (à l'exception des véhicules du service incendie) :

- Tous les 6 mois ou 10 000 km selon la première éventualité (PNBV inférieur à 7 258 kg);
- Tous les 6 mois ou 20 000 km selon la première éventualité (PNBV de 7 258 kg ou plus).



Véhicule routier de service d'incendie :

- Tous les 6 mois.

Nous avons, pour un échantillon de VL nécessitant un PEP, obtenu les fiches d'entretien préventif ainsi que les bons de travail correspondants, le cas échéant, afin de nous assurer que la Ville était conforme à la réglementation à l'égard du PEP. Nous avons fait les constats suivants :

- Sur les 15 véhicules se qualifiant au PEP sélectionnés, l'historique des entretiens de 9 véhicules indiquait que les fréquences minimales établies n'avaient pas été respectées. En effet, le système crée automatiquement des bons de travail en fonction des paramètres configurés au système. Cependant, aucun suivi n'est effectué afin de s'assurer que ceux-ci sont complétés en temps opportun;
- Parmi les 9 véhicules mentionnés au paragraphe précédent :
  - 2 de ces véhicules sont conservés uniquement pour leurs pièces de rechange, et ce, malgré le fait qu'ils sont toujours immatriculés;
  - 2 de ces véhicules sont des remorques ayant été hivernisés au moment où le PEP devait être complété.
- Pour un des véhicules sélectionnés, nous n'avons pas obtenu le formulaire PEP complété. Cependant, nous avons obtenu le bon de travail démontrant que celui-ci avait été complété.

Ces constats pourraient avoir un impact sur la cote de sécurité de la Ville émise par la SAAQ et entraîner une interdiction de mettre en circulation ou d'exploiter un VL si la cote n'est pas satisfaisante.

### Ronde de sécurité pour les véhicules lourds

Conformément au Code de la sécurité routière, l'exploitant de VL doit s'assurer qu'une RDS est effectuée avant son utilisation par un conducteur. La Ville doit aussi s'assurer de la présence d'un registre des rapports de RDS à bord du VL en tout temps afin de permettre au conducteur de noter toute défektivité observée sur la route ou encore d'attester l'exécution de la RDS lors d'un contrôle routier. En cas de manquement à ces exigences, le conducteur peut être passible d'une amende et la Ville pourrait voir sa cote de sécurité se dégrader dans son dossier de propriétaire exploitant de VL tenu par la Commission des transports du Québec.

Ces responsabilités incombent au service de la mécanique (réparations) et aux conducteurs utilisant les VL. Lors des RDS, les chauffeurs doivent documenter leur vérification et indiquer toutes les défektivités observées, à savoir les :

- Défektivités majeures<sup>5</sup> : Une défektivité majeure présente un risque immédiat pour la sécurité du conducteur et des autres usagers de la route. Un véhicule ayant ce type de défektivité ne peut pas circuler;
- Défektivités mineures<sup>6</sup> : Une défektivité mineure ne présente pas de risque immédiat pour la sécurité du conducteur et des autres usagers de la route, mais peut se dégrader rapidement dans certains cas. Un véhicule ayant une défektivité mineure ne peut plus circuler après un délai de 48 h si la défektivité n'est pas réparée, sauf si le véhicule est déclaré conforme par un mandataire en vérification de véhicules routiers.

<sup>5</sup> <https://saaq.gouv.qc.ca/transport-biens/vehicule-lourd/verification-entretien-mecanique/normes-securite-vehicules-routiers/ronde-securite>

<sup>6</sup> Idem à 5.

Afin d'évaluer si les RDS étaient adéquatement documentées en regard de ce qui est prescrit par la réglementation, nous avons observé un échantillon de formulaires de RDS. Nous avons été en mesure de constater que les formulaires contenaient l'information requise, soit :

- le numéro de la plaque d'immatriculation du véhicule;
- le nom de l'exploitant;
- la date et l'heure à laquelle la ronde a été effectuée;
- les défauts constatés;
- le nom de la personne qui a effectué la ronde;
- une déclaration signée par le conducteur ou par la personne qui a procédé à la ronde, attestant que le véhicule a été inspecté selon les exigences applicables;
- la lecture de l'odomètre si le véhicule en est équipé;
- principaux composants visés par la ronde de sécurité.

De plus, nous avons observé qu'il y avait un registre des RDS dans les VL de la Ville.

Lorsqu'il constate une défectuosité, le conducteur du véhicule doit remettre un exemplaire du formulaire de RDS détaillant les défectuosités observées au contremaître de son service, qui signe et remet celui-ci au contremaître du service de la mécanique afin de réaliser les réparations nécessaires.

Finalement, afin d'évaluer si les réparations ont été effectuées en temps opportun à la suite de l'identification d'une défectuosité, nous avons sélectionné deux situations où une défectuosité a été relevée lors de la RDS. Nous avons noté que pour l'une d'elles, bien qu'une défectuosité majeure ait été identifiée, la Ville a continué de faire circuler le véhicule sur la route avant que celui-ci soit réparé, ce qui vient à l'encontre du Code de la sécurité routière. Selon la discussion avec le contremaître mécanique, le chauffeur, le lendemain de l'identification de la défectuosité majeure, n'a pas complété sa RDS convenablement puisqu'il n'a pas identifié la défectuosité majeure et le véhicule a été utilisé. Il est à noter que ce véhicule aurait dû être retiré de la flotte de véhicules dès l'identification de la défectuosité majeure, et ce, tant que la réparation n'était pas complétée.

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que l'ensemble des véhicules est soumis à des entretiens préventifs à une fréquence appropriée et s'appuyant sur les exigences des manufacturiers.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus documenté de planification des besoins en fonction des entretiens préventifs à effectuer, des PEP à effectuer selon les fréquences minimales de la SAAQ ainsi que des autres besoins précis en matière de gestion des véhicules.
- Nous recommandons à la Ville de retirer les pièces en bon état des véhicules utilisés pour leurs pièces de rechange et de les remiser afin de s'assurer qu'ils ne puissent pas circuler.



- Nous recommandons à la Ville de sensibiliser les chauffeurs des exigences et des règles à suivre en lien avec une RDS ainsi que les conséquences possibles lors du non-respect de celles-ci.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un mécanisme de contrôle visant à assurer qu'un véhicule ne puisse circuler à la suite de l'identification d'une défectuosité majeure lors d'une RDS.

**Des mécanismes de contrôle sont en place pour assurer la fiabilité des données relatives aux coûts d'entretien et ces coûts sont analysés à des fins de gestion, et ce, en temps opportun.**

La définition et la compilation des coûts associés à l'entretien de chaque véhicule sont requises pour permettre la prise de décision éclairée à l'égard de la gestion du matériel roulant.

En effet, le budget opérationnel pour l'atelier mécanique doit être établi en fonction du nombre, du type ainsi que de l'âge des véhicules et des coûts requis pour leur entretien. De plus, l'évaluation du remplacement d'un véhicule doit être justifiée par différents critères, dont les coûts d'entretien et de réparation, l'âge et le degré d'utilisation d'un véhicule.

### Heures de main-d'œuvre affectées à l'entretien et aux réparations

Nous avons constaté par nos travaux que le système actuellement en place permettait d'avoir l'information sur les heures de main-d'œuvre affectées à l'entretien et aux réparations, et ce, par véhicule. Cependant, bien que les heures exécutées par les mécaniciens soient documentées au Bon de travail (BT) lors d'une intervention, les taux standards des mécaniciens ne sont pas configurés au système ou ceux-ci n'ont pas été mis à jour depuis plusieurs années, ce qui a un impact sur l'exhaustivité et la fiabilité des coûts d'entretien et de réparation des véhicules disponibles au système ainsi que sur la capacité de la Ville à prendre des décisions éclairées relativement à la gestion du matériel roulant.

De plus, nous avons noté que le système permettait de configurer un nombre d'heures standard pour chacune des tâches à effectuer par le mécanicien. L'utilisation de cette fonctionnalité permettrait de comparer les heures de main-d'œuvre réelles aux attentes, ce qui permettrait d'évaluer la performance du mécanicien et d'optimiser le temps de main-d'œuvre.

### Pièces et équipements installés sur les véhicules

En ce qui concerne le coût des pièces et des équipements installés sur les véhicules, celui-ci est imputé au coût du véhicule dans le système PG Solutions par le commis aux pièces. Selon les informations recueillies et les travaux effectués, nous pouvons conclure que la Ville dispose de données fiables à l'égard de ces dépenses, et ce, par véhicule, démontrant que le coût des pièces et des équipements imputé correspond au réel.

Cependant, comme mentionné précédemment, l'absence d'un processus de gestion des garanties fait en sorte que la Ville n'assure pas l'entretien de ses véhicules de façon à optimiser les coûts. De plus, nous avons noté que certaines dépenses pour la réparation d'un véhicule à la suite d'un accident n'ont pas été réclamées à l'assureur, et ce, sans justification ou explication.



## Rapports de gestion

La prise de décision relative à la gestion des véhicules repose notamment sur un ensemble d'indicateurs, qui permettront d'orienter ces prises de décision, tant pour ce qui est de l'utilisation des véhicules et de leur entretien que de la prise de décision de procéder à l'achat, au remplacement ou de se départir d'un véhicule. Afin de prendre de telles décisions, la Ville doit avoir à sa disposition des informations pertinentes telles que :

- L'historique de l'entretien et des réparations des véhicules;
- L'historique des entretiens préventifs effectués;
- Les bris sur les véhicules;
- Les coûts (pièces et main-d'œuvre) attribuables à chacun des véhicules.

Bien que la Ville dispose de plusieurs données lui permettant d'assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules, certaines informations sont parfois manquantes ou erronées, ce qui pourrait avoir un impact sur la prise de décision à l'égard de ceux-ci. En l'absence d'informations complètes et exactes, il n'est pas possible d'obtenir des rapports de gestion pour soutenir la Ville dans sa prise de décision à l'égard de la gestion du matériel roulant et pour mieux définir les besoins budgétaires, et ce, autant en termes de budget de fonctionnement que d'immobilisations.

Il n'existe pas non plus d'indicateur de performance permettant d'évaluer, par exemple, la productivité du service de la mécanique, la non-disponibilité des véhicules, le nombre de bris par véhicule, etc. L'absence de tels indicateurs ne permet pas au service de la mécanique d'être proactif dans la détection des problèmes ainsi que dans la planification des interventions sur une base quotidienne et oblige le service à fonctionner en mode réactif.

Finalement, selon les informations obtenues, le produit de disposition à la suite de la vente d'un véhicule n'est pas attribué au service propriétaire du véhicule vendu. Cela a comme conséquence que le produit de disposition n'est pas considéré dans l'analyse visant à déterminer si un véhicule doit être réparé, remplacé par un véhicule neuf ou usagé, ou tout simplement vendu, et donc, pourrait mener à une décision qui n'est pas la plus optimale pour la Ville.

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes et contrôles visant à assurer l'intégralité et l'exactitude des données saisies, et ce, autant pour les heures de main-d'œuvre travaillées, les pièces et les fournitures utilisées sur un véhicule que pour l'utilisation d'un taux standard approprié pour déterminer le coût de la main-d'œuvre, permettant ainsi de disposer des informations requises pour la gestion du matériel roulant.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des indicateurs de performance et de produire des rapports de gestion appropriés, permettant le suivi et l'évaluation des activités d'entretien et de réparation des véhicules, afin de favoriser une prise de décisions éclairées pour la gestion du matériel roulant.
- Nous recommandons à la Ville d'envisager d'attribuer le produit de disposition à la suite de la vente d'un véhicule au service propriétaire du véhicule vendu, et ce, afin d'assurer que la décision prise à l'égard de celui-ci soit dans le meilleur intérêt de la Ville.



## 4. Conclusion

La Ville est propriétaire d'environ 220 véhicules et autre matériel roulant. La performance et la disponibilité de ces véhicules et équipements sont primordiales afin de permettre à la Ville d'offrir aux citoyens des services de qualité. La Ville est donc responsable de procéder à l'entretien périodique de l'ensemble des véhicules et des équipements de façon à assurer leur bon fonctionnement durant leur cycle de vie et éviter les réparations coûteuses qui pourraient découler d'un mauvais entretien.

Bien que la Ville ait mis en place des mesures visant à planifier, réaliser et suivre ses activités relatives à la gestion de l'entretien des véhicules et des équipements, le processus de gestion du matériel roulant pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

### Gestion de l'inventaire de matériel roulant

La gestion de l'inventaire du matériel roulant de la Ville se fait par l'entremise du système PG Solutions. Cependant, certaines informations consignées au système sont incomplètes, ce qui pourrait avoir un impact sur le respect des obligations de la Ville à l'égard des véhicules lourds si ceux-ci ne sont pas tous identifiés en fonction de leur PNBV.

De plus, les informations sur les garanties sur les véhicules, soit les garanties de base des véhicules, les garanties sur certains composants ou certaines pièces et, lorsqu'applicables, les garanties prolongées, devraient être consignées au système dans la fiche du véhicule afin de s'assurer de les faire appliquer lorsqu'applicables. De plus, il n'y a aucun processus documenté quant au suivi des garanties en vigueur sur les véhicules ni sur les composants sous-jacents à ces véhicules, ce qui pourrait entraîner un manque à gagner pour la Ville dans les cas où la Ville paierait pour une réparation alors que le véhicule ou le composant est toujours sous garantie.

### Gestion des activités d'entretien

Les entretiens et les inspections des véhicules doivent être planifiés et adaptés selon le type de véhicule ou d'équipement afin de respecter les fréquences suggérées par les manufacturiers ainsi que les obligations imposées par la Loi PECVL pour les véhicules admissibles, et ce, dans le cadre du PEP.

Le processus de planification, d'exécution et de suivi des activités d'entretien n'est pas géré de façon optimale : la planification des travaux d'entretien et de réparation est non documentée et se fait selon les urgences et besoins; les entretiens et PEP à effectuer sont extraits du système alors que les informations servant à déterminer la nécessité d'un entretien ou PEP sont parfois incomplètes ou erronées; et les bons de travail annotés par les mécaniciens ne sont pas conservés à la suite de leur enregistrement au système.

## Entretien des véhicules

Bien que le processus actuel génère automatiquement des bons de travail en fonction des paramètres préétablis, il est important de noter que la gestion des véhicules tend à être plus réactive que proactive. Actuellement, il n'y a pas de suivi systématique pour garantir que ces bons de travail soient exécutés dans les délais impartis, ce qui peut conduire à des situations où des entretiens généraux ne sont pas réalisés. Il serait bénéfique d'améliorer la surveillance et le suivi des tâches afin d'optimiser le fonctionnement du système et d'éviter des lacunes potentielles dans l'entretien des véhicules.

## Programme d'entretien préventif pour les véhicules admissibles

En tant que propriétaire et exploitant de véhicules admissibles au PEP, la Ville doit avoir en place un programme d'entretien préventif, qui consiste en des inspections PEP périodiques, planifiées, obligatoires et exigées par la SAAQ.

Bien que la Ville ait mis en œuvre un Programme d'Entretien Préventif (PEP), nous avons noté dans le cadre de nos travaux que certains PEP effectués ne respectaient pas les fréquences minimales établies ainsi qu'un PEP pour lequel le formulaire n'était pas disponible. De tels constats pourraient avoir un impact sur la cote de sécurité de la Ville émise par la SAAQ.

## Ronde de sécurité pour les véhicules lourds

Conformément au Code de la sécurité routière, l'exploitant de VL doit s'assurer qu'une RDS est effectuée avant son utilisation par un conducteur. La Ville doit aussi s'assurer de la présence d'un registre des rapports de RDS à bord du VL en tout temps afin de permettre au conducteur de noter toute défektivité observée sur la route ou encore d'attester l'exécution de la RDS lors d'un contrôle routier.

Nous avons été en mesure de conclure que les formulaires contenaient l'information requise et qu'il y avait un registre des RDS conservé dans les VL. Cependant, nous avons noté que la Ville n'avait aucun mécanisme de contrôle en place visant à s'assurer qu'un véhicule ne puisse circuler à la suite de l'identification d'une défektivité majeure lors d'une RDS.

## Données de gestion – véhicules

La définition et la compilation des coûts associés à l'entretien de chaque véhicule sont requises afin de permettre la prise de décision éclairée à l'égard de la gestion du matériel roulant. À ce jour, la Ville ne dispose pas de données complètes sur les dépenses de main-d'œuvre requises pour le maintien du bon fonctionnement du matériel roulant.

La prise de décision relative à la gestion des véhicules repose notamment sur un ensemble d'indicateurs, qui permettra d'orienter ces prises de décisions, tant pour ce qui est de l'utilisation des véhicules et de l'entretien que de la prise de décision de procéder à l'achat, au remplacement ou de se départir d'un véhicule.

Enfin, il n'existe aucun indicateur de performance permettant d'évaluer la productivité du service de la mécanique, la non-disponibilité des véhicules, le nombre de bris par véhicule, etc. Le service de la mécanique ne peut donc pas être proactif dans la découverte des problèmes et dans la planification des interventions sur une base quotidienne.



# 5. Commentaires de la direction

## 5.1. COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE LA VILLE DE SAINT-EUSTACHE

En réponse aux observations émises lors de l'audit, la Ville a rapidement pris des mesures concrètes pour remédier aux écarts identifiés. Notamment, elle a procédé à l'installation d'un module de gestion de flotte sur l'ensemble de ses véhicules, visant à corriger certaines lacunes constatées, en particulier celles liées aux non-conformités relatives aux fréquences minimales établies dans le cadre du Programme d'entretien préventif (PEP). Ces initiatives témoignent de l'engagement résolu de la Ville à renforcer la conformité et à maintenir des normes de sécurité exemplaires pour ses véhicules éligibles au PEP.

Les résultats de l'audit, loin d'être perçus comme un simple constat, fournissent des informations cruciales qui seront utilisées comme des leviers pour mettre en place des mesures correctives ciblées, propulsant ainsi la Ville vers une amélioration continue. En adoptant une approche proactive et en capitalisant sur les enseignements tirés de l'audit, la Ville consolidera son engagement envers la sécurité, démontrant sa volonté constante d'amélioration. Ces démarches résolues reflètent l'aspiration de la Ville à instaurer des changements significatifs pour garantir la sécurité, tout en s'inscrivant dans une dynamique positive d'optimisation des pratiques et de renforcement de la confiance communautaire.

# 6. Objectif et critères d'audit

## 6.1. OBJECTIF

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

## 6.2. CRITÈRES D'AUDIT

- La Ville maintient un inventaire à jour de ses véhicules. Chaque véhicule possède une fiche technique à jour et a un historique des interventions complet, structuré et documenté.
- Un suivi des activités d'entretien est effectué par le service de la mécanique de façon à s'assurer de respecter les échéanciers prévus et la réglementation.
- Des mécanismes de contrôle sont en place pour assurer la fiabilité des données relatives aux coûts d'entretien, et ces coûts sont analysés à des fins de gestion, et ce, en temps opportun.



[rcgt.com](http://rcgt.com)



Certification | Fiscalité | Conseil