



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion des bâtiments
et du matériel roulant

19 février 2024

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Le 19 février 2024

Aux membres du conseil municipal
Ville de Saint-Lambert
55, avenue Argyle
Saint-Lambert (Québec) J4P 2H3

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

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur le processus de gestion des bâtiments et du matériel roulant à la Ville de Saint-Lambert (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.*¹

¹ 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	16
5. Objectif et critères d'audit	21

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

Les municipalités de 10 000 à 99 999 habitants, dans un objectif d'optimisation des ressources, doivent octroyer un mandat d'audit de l'optimisation des ressources (« VOR ») tous les deux ans.

Afin de se conformer à cette exigence, la Ville a mandaté Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. dans le but de réaliser le mandat de VOR pour l'année 2023.

La Ville de Saint-Lambert (ci-après la « Ville ») fournit un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc développer et maintenir ses infrastructures (actifs) permettant de servir ses citoyens. Plus précisément, la Ville détient plusieurs bâtiments, tels que l'hôtel de ville, l'aréna, la bibliothèque, des locaux communautaires et de loisirs, des chalets de services ainsi que d'autres bâtiments.

L'acquisition, l'entretien et le maintien des bâtiments nécessitent des investissements majeurs pour la Ville, et une gestion rigoureuse permettra de prolonger leur durée de vie et de prévoir adéquatement un remplacement, et ce, au moment opportun. Selon le *Bulletin de rendement des infrastructures canadiennes de 2019*¹, un nombre préoccupant d'infrastructures municipales sont en mauvais ou en très mauvais état et ont été construites il y a plus de 20 ans, renforçant le besoin de réinvestissement continu dans les infrastructures existantes.

De plus, la Ville est propriétaire d'environ 65 véhicules et autre matériel roulant² répartis parmi les services de la Ville. 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 25 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.

¹ <http://www.canadianinfrastructure.ca/downloads/bulletin-rendement-infrastructures-canadiennes-2019.pdf>

² Inventaire en date de septembre 2023

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.

La Ville doit donc, et ce autant pour ses bâtiments que son matériel roulant, planifier, gérer et utiliser efficacement ses actifs en appuyant ses décisions sur une information appropriée, par exemple, leur valeur, leur coût de maintien et d'exploitation, leur état, leur performance, les risques et leur utilisation.

Tableau 1 – Valeur comptable des actifs au 31 décembre 2022 selon le rapport financier annuel de la Ville.

	Valeur comptable (coût)	Valeur comptable nette
Infrastructures	180 788 481 \$	116 385 673 \$
Bâtiments	49 160 726 \$	32 859 396 \$
Véhicules	4 291 433 \$	1 967 330 \$
Machinerie et équipement divers	7 590 069 \$	3 525 728 \$
Terrains	7 450 035 \$	7 450 035 \$
Autres	5 865 618 \$	1 759 351 \$
	255 146 362 \$	163 947 514 \$

De plus, la Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la réglementation prévue dans la Loi sur les cités et villes (« LCV »), évoquant que celle-ci doit préparer un plan triennal d'immobilisations (« PTI »), divisé en phases annuelles et détaillant l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la Ville. Le conseil municipal doit adopter par résolution au plus tard le 31 décembre de chaque année, le programme des immobilisations de la Ville pour les trois années financières subséquentes.

.

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 des bâtiments et du matériel roulant.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville de Saint-Lambert a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des bâtiments et du matériel roulant, et ce, conformément aux saines pratiques de gestion.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion des bâtiments et du matériel roulant. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre ses activités à l'égard du processus de gestion des bâtiments et 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 l'objectif 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 5.2.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCCM) 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 que, individuellement ou collectivement, ils 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-conformités 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 15 juillet 2023 au 30 novembre 2023. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en décembre 2023.

Il est à noter que l'audit que nous avons réalisé s'est limité au processus de gestion des bâtiments et du matériel roulant de la Ville. Nous n'avons donc pas évalué la fiabilité des données que la Ville utilise dans les documents consultés, l'état des bâtiments de la Ville comme tel, ni le processus détaillé de préparation du PTI. De plus, 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 propriétaires 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 discussions. Par la suite, le rapport final a été transmis aux mêmes instances pour l'élaboration 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. GOUVERNANCE RELATIVE À LA GESTION DES ACTIFS

Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des bâtiments de la Ville et sont documentées

La Loi sur l'objectif d'une bonne gestion des actifs consiste à s'assurer que les décisions à tous les échelons dans les différents services de la Ville tiennent compte des critères pertinents tels que les niveaux de service, les risques ainsi que les coûts, et ce, sur le cycle complet de vie des actifs.

Afin de mettre en place une gestion des bâtiments et du matériel roulant efficace, celle-ci doit être soutenue par des politiques, procédures, directives et orientations.

Politique de gestion des actifs

L'adoption d'une politique de gestion des actifs permet au conseil municipal et à la direction de la Ville de documenter les lignes directrices qu'ils veulent se donner sur les questions liées à la gestion de l'ensemble des actifs. Une telle politique inclut généralement³ :

- Le contexte de la gestion des actifs;
- Les orientations quant aux risques, aux coûts et aux services;
- Les directives pour la prise de décisions relativement aux acquisitions, au remplacement et à l'aliénation des actifs;
- Les approches de financement privilégiées;
- Les rôles et responsabilités des élus et du personnel pour la gestion des actifs.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune politique ni procédure officielle en place relative à la gestion des actifs à la Ville.

Stratégie de gestion des actifs

La stratégie de gestion des actifs permet d'établir une vision d'ensemble des besoins financiers ainsi que de formaliser et structurer le processus afin d'établir les priorités et les niveaux de service à atteindre. De plus, la stratégie définit le processus pour quantifier les impacts de ces priorités et des niveaux de service à atteindre sur les ressources et les investissements de la Ville.

Cette stratégie doit s'arrimer aux orientations stratégiques globales de la Ville. Une telle stratégie inclut généralement⁴ :

- La revue des actifs actuels, des services, des risques, des coûts et des sources de financement;
- L'état actuel des pratiques et gestion des actifs;

³ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

⁴ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

- Les objectifs pour la gestion des actifs;
- Le plan d'action pour améliorer la gestion des actifs pour offrir les services aux citoyens;
- Les liens avec les orientations et initiatives de la Ville.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a aucune stratégie officielle de gestion des actifs à la Ville.

Plan de gestion des actifs

Le plan de gestion des actifs établit officiellement le processus de gestion des actifs par la Ville. Ce plan est un outil pour aider la Ville à atteindre ses objectifs stratégiques et à fournir des services cohérents avec les niveaux de service convenus.

Ce plan constitue en soi un outil pour déterminer les priorités d'investissement et comprend notamment⁵ :

- L'inventaire des actifs pour chaque catégorie d'actif;
- La valeur de remplacement des actifs;
- L'état des actifs;
- L'attribution d'un niveau hiérarchique aux actifs, en se basant sur le risque;
- L'évaluation du coût des interventions (entretien, réparation, etc.);
- La détermination des modes de financement;
- La détermination des interventions à faire;
- La planification des interventions.

Dans le cadre de notre audit, nous avons constaté qu'il n'y a pas de plan de gestion des actifs officiel à la Ville.

Les rôles et responsabilités en matière de gestion des bâtiments sont définis, communiqués et compris

Les rôles et responsabilités relatifs à la gestion des actifs de la Ville sont assumés par différents intervenants. Plus spécifiquement en ce qui concerne les bâtiments ainsi que le matériel roulant, la gestion des actifs est sous la responsabilité du Service des travaux publics. La responsabilité de la coordination de la gestion et du maintien des bâtiments et du matériel roulant relève du directeur du Service des travaux publics. Les responsabilités de planification et de coordination des travaux relatifs aux bâtiments ainsi que la mise en place des activités d'entretien des bâtiments et du matériel incombent au contremaître en bâtiment et au contremaître mécanique respectivement.

Cependant, bien que les rôles et responsabilités semblent être compris par le personnel impliqué dans le processus, ceux-ci ne sont pas officiellement documentés ni diffusés. En effet, considérant que la gestion des actifs nécessite l'implication de plusieurs intervenants, et ce, à différents échelons de la Ville, il est important de définir les rôles et responsabilités de chacun des intervenants clés au processus. Dans ce contexte, il devient difficile de mettre en place un processus efficace de gestion des bâtiments et de s'assurer que les intervenants impliqués sont responsables des actions attendues.

⁵ Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités – CERIU

3.2. PROCESSUS DE GESTION DES ACTIFS

La Ville dresse un inventaire des bâtiments et du matériel roulant et collecte les données pertinentes à leur sujet

Dans le cadre d'un plan de gestion des actifs, comme défini à la section 3.1, la Ville doit, pour les services prioritaires à ses citoyens ainsi que pour les actifs représentant des coûts importants, dresser un inventaire de ses actifs et recueillir, pour chacun de ceux-ci, l'information pertinente afin de soutenir la prise de décision, notamment en ce qui concerne l'entretien ou le renouvellement des actifs.

Les informations requises doivent être établies pour chacune des catégories d'actifs, mais devraient inclure notamment des données telles que :

- la nature et les caractéristiques;
- le coût d'acquisition et de remplacement;
- l'état actuel des actifs;
- les risques relatifs aux actifs;
- les coûts d'entretien;
- les travaux à réaliser et coûts à assumer sur l'ensemble du cycle de vie;
- le rendement;
- Etc.

Bâtiments

La Ville dispose de certaines informations sur ses bâtiments, celles-ci étant colligées dans différents documents qui ne sont pas systématiquement maintenus à jour. En effet, outre une liste des bâtiments composés de l'adresse du bâtiment et du poste budgétaire associé, la Ville comptabilise les dépenses d'entretien et réparation par bâtiment. De plus, la Ville dispose d'un fichier élaboré en 2018 dans le cadre d'un bilan de santé, celui-ci détaillant chacun des bâtiments (adresse, superficie, valeur de remplacement estimé, année de construction, vocation du bâtiment) ainsi qu'un détail complet des travaux à réaliser suite au bilan de santé pour cinq (5) bâtiments spécifiques, soit l'hôtel de ville, le centre multifonctionnel, la maison Desaulniers, les ateliers municipaux ainsi que le chalet du club de golf. Cependant, nous avons noté que l'information sur certains bâtiments n'était pas complète et que celle-ci n'avait pas été mise à jour au cours des dernières années. De plus, bien que les réparations, les mises aux normes, l'entretien ainsi qu'un estimé des coûts pour ces travaux soit indiqué pour les cinq (5) bâtiments mentionnés préalablement, il n'y a aucun suivi des travaux réalisés et à réaliser.

Finalement, au cours de l'année 2020, la Ville a mandaté une firme externe pour procéder à l'évaluation de l'état de santé et de l'état fonctionnel de cinq (5) bâtiments, dont certains déjà évalués en 2018, soit l'hôtel de ville, le centre multifonctionnel, la maison Desaulniers, les ateliers municipaux ainsi que le l'entrepôt.

Cette évaluation a permis de connaître l'état actuel des bâtiments, de déterminer l'indice de vétusté, la valeur actuelle de remplacement, les investissements requis au cours des cinq (5) prochaines années, les principales interventions à réaliser et la période souhaitable de réalisation de celles-ci, etc. Pour les cinq (5) bâtiments évalués la vétusté globale avait été établie à « critique » et les investissements à réaliser à plus de 10 M\$ sur 5 ans.

En effet, l'évaluation des bâtiments a permis de confirmer des problèmes importants nécessitant des actions et des investissements considérables au cours des prochaines années, dont près de 4,2 M\$ considéré comme des travaux urgents à réaliser, plus de 4,8 M\$ en travaux à réaliser sur un horizon d'un (1) an, plus de 400 000 \$ à réaliser sur un horizon de deux (2) à trois (3) ans et près de 1,5 M\$ à réaliser sur un horizon de quatre (4) à cinq (5) ans. Ce rapport indiquait d'ailleurs, pour les cinq (5) bâtiments évalués, et ce, considérant l'indice de vétusté, les investissements nécessaires ainsi que les niveaux d'occupation, que ceux-ci devraient soit faire l'objet de travaux majeurs (réhabilitation) ou d'une reconstruction complète. De plus, en ce qui concerne l'hôtel de ville, des enjeux de contamination ont été relevés en mars 2022, ayant nécessité la fermeture de celle-ci et la relocalisation des employés, et ce, pour des fins de sécurité.

Malgré les éléments relevés et la vétusté de plusieurs bâtiments de la Ville, le tableau 2 ci-dessous démontre que la Ville a très peu investi dans ces bâtiments au cours des cinq (5) dernières années, ceux-ci totalisant environ 3 M\$ sur cinq (5), représentant 5,3 % des investissements en immobilisations.

Tableau 2 – Investissements sur les actifs – 2018 à 2022⁶

Investissements	2018	2019	2020	2021	2022	Total (5 ans)
Bâtiments	1 477 872 \$	540 841 \$	396 566 \$	590 358 \$	63 502 \$	3 069 139 \$
Actifs totaux	8 341 302 \$	22 959 184 \$	8 836 337 \$	10 724 672 \$	6 526 232 \$	57 387 727 \$
	17,7%	2,4%	4,5%	5,5%	1,0%	5,3%

Finalement, la Ville n'a pas procédé à l'évaluation de l'état des autres bâtiments de la Ville et ne dispose pas de l'information nécessaire à l'égard de leur état et des problèmes potentiels qui pourraient nécessiter des investissements au cours des prochaines années. Ce processus est d'autant plus important considérant que selon l'information disponible, environ 70 % des bâtiments de la Ville ont été construits il y a 50 ans ou plus.

Nous pouvons conclure, dans le cadre de nos travaux, que :

- La Ville n'a pas défini officiellement ses besoins d'informations pour soutenir la gestion des différents bâtiments;
- La Ville ne possède pas d'inventaire formel contenant l'ensemble de l'information pertinente, l'information présentement disponible étant décentralisée et se limitant principalement à l'information obtenue suite à des bilans de santé réalisés par des tiers pour certains bâtiments et n'étant pas maintenue à jour;
- Le niveau de service attendu des bâtiments n'est pas déterminé ni consigné à l'inventaire;
- Les risques liés aux bâtiments, qui pourraient faire en sorte que la Ville ne donne pas le niveau de service attendu, ne sont pas évalués ni consignés à l'inventaire;
- L'information sur le rendement des bâtiments n'est pas disponible.

Ces éléments relevés ne permettent pas à la Ville d'optimiser sa gestion des actifs et pourraient avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement des actifs en fonction des attentes des citoyens de la Ville.

⁶ Informations provenant des rapports financiers de la Ville de 2018 à 2022.

Matériel roulant

La gestion de l'inventaire du matériel roulant de la Ville se fait principalement par l'entremise d'un fichier Excel, et ce, malgré le fait que la Ville détient un logiciel d'entretien du véhicule et d'équipements lourds « MIR-RT » (ci-après le « système »), celui-ci n'étant plus utilisé depuis le départ du prédécesseur du contremaître mécanique actuel. Lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule, celui-ci est inscrit au fichier Excel ainsi que certaines informations sur celui-ci tels que le modèle, la description, le numéro de série, la valeur d'acquisition et la durée de vie prévue.

La Ville détient également le système « Geothentic » permettant d'obtenir automatiquement plusieurs informations en temps réel concernant chacun des véhicules tels que la géolocalisation du véhicule, le kilométrage parcouru, la consommation d'essence, etc. Ceci permet d'obtenir des données fiables en temps réel sur l'utilisation de chacun des véhicules.

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, requises 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, marque, année, description, type de combustible, garantie du manufacturier, service de la Ville propriétaire, numéro de série et la durée de vie.

Nous avons noté que l'information inscrite à l'inventaire était parfois incomplète et ne comprenait pas suffisamment d'information afin de permettre à la Ville d'effectuer une gestion efficace des véhicules. L'absence de données tels que les requis en matière d'entretien, l'historique des entretiens effectués, les différentes garanties couvertes du véhicule (incluant les pièces remplacées lors d'un entretien) ou le kilométrage du véhicule au moment du dernier entretien complété 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. De plus, nous avons noté que les données sur le PNBV⁷ ou le service propriétaire du véhicule étaient également manquantes, 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.

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.

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.

⁷ Poids nominal brut du véhicule

Il est à noter que le système MIR-RT dispose de plusieurs fonctionnalités qui permettraient à la Ville d'optimiser et d'automatiser la gestion du matériel roulant, incluant la gestion de l'inventaire, la planification des travaux d'entretien et des PEP, la gestion des bons de travail, le suivi des activités d'entretien, le suivi des garanties, etc. Cependant, la Ville n'a pas l'expertise lui permettant d'exploiter le système et celui-ci n'est pas utilisé.

3.3. GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT

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 la liste des véhicules en inventaire;
- Lors de l'identification d'un véhicule pour lequel un PEP doit être effectué, le numéro du véhicule est inscrit dans le calendrier de planification des entretiens PEP, lequel est affiché dans le bureau du contremaître mécanique;
- Les fiches d'entretien préventif sont conservées en version papier;
- Le calendrier des travaux d'entretien et de réparation est fréquemment modifié selon les urgences et besoins, en priorisant les véhicules utilisés dans le cadre des activités de déneigement et les VL. Cependant, il n'y a aucun mécanisme en place visant à déterminer les priorités relatives à l'entretien et à la réparation des véhicules afin de minimiser les impacts de ces activités sur les opérations des différents services à la Ville.
- La gestion des pièces n'est pas structurée ni contrôlée. En effet, les mécaniciens peuvent s'approvisionner directement du magasin lorsqu'une pièce est requise et le retrait de la pièce n'est pas formellement documenté ni retiré de l'inventaire du magasin et la pièce n'est pas associée au véhicule visé par la réparation par l'entremise d'un bon de travail. Cette absence de contrôle ne permet pas d'associer les dépenses relatives à chacun des véhicules spécifiquement et augmente le risque de surconsommation ou de vol des pièces en inventaire.

Entretien préventif 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, 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 relatifs à la planification des activités d'entretien préventif des véhicules de la Ville.

De plus, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer celles-ci puisque les entretiens et les réparations réalisés ne sont pas consignés dans un système ou un fichier de suivi.

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).

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

- Le mécanicien n'avait pas indiqué le kilométrage du VL sur la fiche d'entretien préventif pour 3 PEP effectués sur 2 véhicules. Nous n'avons donc pas été en mesure de valider que les fréquences minimales exigées par la SAAQ avaient été respectées puisque la fréquence fixée par la Ville correspond au délai maximal permis (6 mois quand le kilométrage annuel est inférieur à 20 000 km);
- Pour un des VL sélectionnés, la défectuosité mineure identifiée lors du PEP n'a pas été réparée dans les délais prescrits de 48 heures par la SAAQ.

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 défectuosité 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 défectuosités observées, à savoir les :

- Défectuosités majeures⁸ : Une défectuosité majeure présente un risque immédiat pour la sécurité du conducteur et des autres usagers de la route. Un véhicule ayant ce type de défectuosité ne peut pas circuler;

⁸ <https://saaq.gouv.qc.ca/transport-biens/vehicule-lourd/verification-entretien-mecanique/normes-securite-vehicules-routiers/ronde-securite>

- Défectuosités mineures⁹ : Une défectuosité 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 défectuosité mineure ne peut plus circuler après un délai de 48 h si la défectuosité n'est pas réparée, sauf si le véhicule est déclaré conforme par un mandataire en vérification de véhicules routiers.

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 défectuosités constatées;
- 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 du service de la mécanique afin de réaliser les réparations nécessaires.

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 qu'il n'y a actuellement aucun suivi des heures de main-d'œuvre affectées à l'entretien et aux réparations. L'absence de données sur les heures de main-d'œuvre ne permet pas à la Ville de prendre des décisions éclairées relativement à la gestion du matériel roulant.

⁹ Idem à 8.

Pièces et équipements installés sur les véhicules

En ce qui concerne le coût des pièces et des équipements installés sur les véhicules, celui-ci n'est pas imputé directement au coût du véhicule visé.

La Ville ne dispose donc pas de données fiables sur ces dépenses requises pour le maintien du bon fonctionnement du matériel roulant. De plus, 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.

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 à se départir d'un véhicule.

Afin de prendre de telles décisions, la Ville doit avoir à sa disposition l'information pertinente, tel 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.

La Ville dispose à ce jour de très peu d'outils lui permettant d'assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules afin de prendre des décisions éclairées leur égard. Considérant l'absence d'informations complètes et centralisées dans un même système, il n'est pas possible d'obtenir de 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.

3.4. PLANIFICATION DES INTERVENTIONS – BÂTIMENTS

Les interventions sur les bâtiments sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités

La Ville doit bien planifier ses interventions à l'égard de ses bâtiments, et ce, tout au long de leur cycle de vie. Elle se doit donc de prendre de nombreuses décisions qui viseront à atteindre les niveaux de service attendus, à assurer le fonctionnement, l'entretien, le maintien et, le cas échéant, la rénovation ou la construction de nouveaux bâtiments. Ces décisions doivent être basées sur les connaissances qu'a la Ville de ses besoins actuels et futurs, et ce, en fonction des priorités et des objectifs stratégiques, tout en tenant compte de sa capacité financière.

Comme mentionné à la section 3.2, la Ville a investi environ 3 M\$ pour le maintien de ses bâtiments au cours des cinq dernières années. De plus, la Ville a engagé des dépenses entre 600 000 \$ et 800 000 \$ annuellement pour l'entretien et les réparations des bâtiments au cours de cette même période.

En ce qui concerne l'entretien et la maintenance des bâtiments, nous avons noté dans le cadre de nos travaux que celle-ci se fait par le biais de divers contrats auprès de fournisseurs externes pour de l'entretien et des services d'inspection périodique pour des équipements ou composants spécifiques. De plus le Service des travaux publics, dans le cadre de tournées périodiques des différents bâtiments de la Ville ou dans le cadre de la réalisation d'activités d'entretien ou de maintenance, va identifier les problématiques et créer des requêtes dans Accès-Cité Territoire afin d'adresser celles-ci, et ce, en fonction des priorités établies par le contremaître bâtiment.

Détermination des interventions prioritaires

Présentement, et comme il est décrit à la section 3.2, la Ville a peu de visibilité sur l'état des bâtiments à l'exception de ceux ayant fait l'objet d'une évaluation en 2020. Les interventions requises sur les bâtiments sont donc déterminées en mode réactif plutôt qu'en mode préventif, et ce, au fur et à mesure que les problèmes sont découverts sur les bâtiments. De plus, par le manque d'investissements au cours des dernières années en ce qui concerne le maintien des différents bâtiments, la Ville a accumulé un retard important à l'égard de ceux-ci, comme en témoigne le résultat de l'évaluation réalisé en 2020 pour les cinq (5) bâtiments énumérés à la section 3.2.

La Ville remplit son obligation à l'égard de la planification des actifs par l'entremise de l'exercice du PTI auquel participent l'ensemble des services. Cependant, le manque d'informations pertinentes sur l'état des bâtiments empêche la Ville de pouvoir planifier efficacement ses interventions et de déterminer les investissements requis à court, moyen et long terme afin d'assurer un maintien des bâtiments et d'assurer que ceux-ci sont aptes à soutenir les fonctions auxquelles ils sont destinés.

Les interventions inscrites au PTI (voir tableau 3 et tableau 4) sont donc celles qui sont urgentes et vise principalement les ateliers municipaux, l'hôtel de ville, ainsi que la réfection urgente de certaines toitures. Le report de ces investissements pourrait augmenter les coûts prévus.

Tableau 3 – PTI 2023-2024-2025

Plan triennal des immobilisations	2023	2024	2025	Total
Réfection majeure - Ateliers municipaux	100 000 \$	100 000 \$	7 000 000 \$	7 200 000 \$
Réfection divers toitures	- \$	140 000 \$	245 000 \$	385 000 \$
Autres	100 000 \$	90 000 \$	- \$	190 000 \$
	200 000 \$	330 000 \$	7 245 000 \$	7 775 000 \$

Tableau 4 – PTI 2024-2025-2026

Plan triennal des immobilisations	2024	2025	2026	Total
Réfection majeure - Ateliers municipaux	750 000 \$	7 000 000 \$	7 000 000 \$	14 750 000 \$
Hôtel-de-Ville	100 000 \$	200 000 \$	2 000 000 \$	2 300 000 \$
Réfection divers toitures	220 000 \$	330 000 \$	- \$	550 000 \$
Autres	145 000 \$	135 000 \$	5 000 \$	285 000 \$
	1 215 000 \$	7 665 000 \$	9 005 000 \$	17 885 000 \$

La Ville a donc tenu compte des conclusions de l'évaluation de certains bâtiments dans son PTI. Toutefois, considérant la capacité budgétaire actuelle de la Ville, certains investissements requis à l'égard de bâtiments, tel que l'hôtel de ville, ne débiteront qu'à compter de 2026. Une évaluation plus systématique de l'état des bâtiments permettrait de détecter les problèmes plus rapidement et d'étaler les projets et les investissements requis. Le mode de gestion deviendrait donc préventif plutôt que réactif.

Nous avons donc relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne la détermination des interventions prioritaires :

- La Ville n'a pas officiellement défini de critères pour soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'assurer l'alignement avec les objectifs stratégiques de l'organisation.
- Nous avons pu observer que la Ville n'a pas d'orientations stratégiques de gestion des actifs officiellement définies.
- Comme mentionné à la section 3.2, puisque les données relatives au niveau de service attendu, aux risques liés aux bâtiments ainsi qu'au rendement des bâtiments ne sont pas consignés, il est difficile de tenir compte de ces éléments dans le processus de priorisation des interventions.
- La Ville ne maintient pas officiellement à jour l'état de ses bâtiments et les coûts prévus relatifs à leur maintien.

La Ville procède à l'analyse des coûts d'un projet d'infrastructure (investissements, coûts d'exploitation, entretien, etc.) en tenant compte du cycle de vie complet

Dans le cadre d'un nouveau projet de construction d'un bâtiment, la Ville doit mettre en place un processus permettant d'évaluer non seulement le coût de l'investissement initial, mais également les coûts d'exploitation, d'entretien et de maintien de l'actif en question afin d'être en mesure de déterminer les besoins financiers sur la durée de vie de l'actif et de prendre les décisions appropriées à l'égard de celui-ci. Une telle analyse permet d'avoir l'ensemble de l'information requise afin de prendre une décision éclairée sur le projet en question.

Selon nos discussions et à la suite des travaux effectués, nous pouvons conclure que la Ville n'a pas de processus formel relatif à l'évaluation des coûts d'un projet d'infrastructure tenant compte du cycle de vie complet du bâtiment. Un tel processus permet d'assurer l'obtention de toutes les informations requises afin d'assister à la prise de décision ainsi que de prévoir, sur un horizon moyen et long terme, les interventions requises à l'égard du bâtiment.

4. Conclusions

La Ville détient une multitude de bâtiments lui permettant d'offrir un ensemble de services à ses citoyens. Elle doit donc planifier, gérer et utiliser efficacement ses bâtiments en appuyant ses décisions sur une information appropriée afin de prolonger leur durée de vie et prévoir les investissements nécessaires au moment opportun.

Bien que la Ville possède un inventaire de ses bâtiments et qu'elle possède plusieurs informations à leur égard, le processus de gestion des bâtiments pourrait, à notre avis, faire l'objet d'amélioration significative et d'optimisation des ressources de la Ville.

Le tableau ci-dessous fait état de nos conclusions, constats et recommandations, et ce, pour chacun des critères d'audit évalués :

Critère 1 – Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville.	
Conclusion :	
La Ville n'a pas élaboré de politiques, procédures, directives ou orientations afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville.	
Constats	Recommandations
(2023-01) Nous avons noté que la Ville n'a pas élaboré une politique de gestion des actifs, une stratégie de gestion des actifs ainsi qu'un plan de gestion des actifs.	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place une politique de gestion des actifs, une stratégie de gestion des actifs ainsi qu'un plan de gestion des actifs. Ceux-ci devront être entérinés par le conseil municipal et par la suite diffusés au personnel visé de la Ville.</p> <p>Nous recommandons à la Ville de définir officiellement les rôles et responsabilités pour les intervenants impliqués dans le processus de gestion des actifs, incluant la gestion des bâtiments et du matériel roulant, et de diffuser ceux-ci aux différents intervenants.</p>

Critère 2 – La Ville dresse un inventaire des bâtiments et du matériel roulant et collecte les données pertinentes à leur sujet.

Conclusion :

La Ville possède certaines informations à l'égard des bâtiments et du matériel roulant. Cependant, celle-ci ne dispose pas d'un inventaire complet de ceux-ci contenant l'ensemble des données pertinentes afin de permettre une prise de décision en fonction des priorités.

Constats	Recommandations
<p>(2023-02) Nous avons noté que la Ville n'a pas défini formellement ses besoins d'informations pour soutenir la gestion des différents bâtiments.</p> <p>(2023-03) Nous avons noté que la Ville ne possède pas d'inventaire formel contenant l'ensemble de l'information pertinente, l'information présentement disponible étant décentralisée et se limitant principalement à l'information obtenue à la suite de bilans de santé réalisés par des tiers pour certains bâtiments et n'étant pas maintenue à jour.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville de procéder à la définition de ses besoins d'informations aux fins de soutien du processus de gestion des bâtiments, incluant les responsables de la gestion des données, la fréquence de mise à jour des données, la ou les méthodes de collecte et de mise à jour des données. La définition des besoins devrait tenir compte des éléments tels que l'état des bâtiments, le niveau de service attendu, les risques liés aux bâtiments, l'information financière pertinente ainsi que le rendement des bâtiments.</p>
<p>(2023-04) Nous avons noté que la Ville n'a pas procédé à l'évaluation de l'état de l'ensemble des bâtiments de la Ville et ne dispose pas de l'information nécessaire à l'égard de leur état et des problèmes potentiels qui pourraient nécessiter des investissements au cours des prochaines années.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville, dans le cadre de son plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus visant à évaluer l'état de l'ensemble de ses bâtiments et à suivre l'évolution de leur état afin de disposer de l'information nécessaire à la prise de décision pour leur maintien.</p>
<p>(2023-05) Nous avons noté que l'information inscrite à l'inventaire était incomplète et ne comprenait pas suffisamment d'informations afin de permettre à la Ville d'effectuer une gestion efficace des véhicules.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville, par l'entremise de son logiciel d'entretien du véhicule et d'équipements lourds MIR-RT, d'assurer un contrôle de l'exhaustivité et de l'exactitude des données nominatives, techniques et des garanties, pour l'ensemble des véhicules, et ce, afin de favoriser l'efficacité des interventions par les mécaniciens.</p> <p>Nous recommandons à la Ville de fournir une formation du système MIR-RT au personnel du service de la mécanique afin que ceux-ci puissent optimiser la gestion du matériel roulant détenu par la Ville.</p>

Critère 3 – 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.

Conclusion :

Le processus de suivi des activités d’entretien actuellement en place n’est pas efficace et efficient, ce qui ne permet pas de s’assurer du respect des échéanciers prévus et de la réglementation.

Constats	Recommandations
(2023-06) Nous avons noté que le processus de planification, d’exécution et de suivi des activités d’entretien est géré manuellement et n’est pas formellement documenté.	<p>Nous recommandons à la Ville, par l’entremise de son logiciel d’entretien du véhicule et d’équipements lourds MIR-RT :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ De gérer la planification des activités par l’entremise de MIR-RT; ■ De consigner le détail de chacune des interventions effectuées sur un véhicule, et ce, directement dans le système, aux fins de suivis, de conformité et pour maintenir l’historique des interventions pour chacun des véhicules; ■ 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. ■ D’envisager la création d’une passerelle entre le système « Geothentic » et MIR-RT afin d’optimiser la planification et le suivi des activités d’entretien ou PEP. <p>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.</p>
(2023-07) Nous avons noté qu’il n’y a actuellement aucun suivi des heures de main-d’œuvre et du coût des pièces et des équipements affectées à l’entretien et aux réparations des véhicules.	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes et contrôles, par l’entremise de son logiciel d’entretien du véhicule et d’équipements lourds, visant à identifier et consigner les coûts de main-d’œuvre et les pièces et les fournitures utilisées sur un véhicule, permettant ainsi de disposer des informations requises pour la gestion du matériel roulant.</p>
(2023-08) Nous avons noté qu’il n’y avait aucun mécanisme de contrôle en place en ce qui concerne la gestion des pièces au magasin.	<p>Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes de contrôles visant à contrôler l’accès au magasin, la sortie des pièces du magasin et à assurer une imputation adéquate des pièces au véhicule visé par la réparation.</p>

Critère 3 – 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.

Conclusion :

Le processus de suivi des activités d’entretien actuellement en place n’est pas efficace et efficient, ce qui ne permet pas de s’assurer du respect des échéanciers prévus et de la réglementation.

Constats	Recommandations
(2023-09) Nous avons noté que la Ville ne dispose pas d’outils lui permettant d’assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules ni d’indicateur de performance.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place des indicateurs de performance et de produire des rapports de gestion appropriés, par l’entremise du nouveau système, 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.

Critère 4 – Les interventions sur les bâtiments sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités.

Conclusion :

La Ville n’a pas établi de critères liés aux objectifs et aux priorités de la Ville dans le cadre de la planification des interventions sur les bâtiments.

Constats	Recommandations
(2023-10) Nous avons noté un manque d’investissements au cours des dernières années en ce qui concerne le maintien des différents bâtiments, ayant fait en sorte que la Ville a accumulé un retard important à l’égard du maintien de ceux-ci.	Nous recommandons à la Ville d’élaborer une stratégie d’investissement préventif afin d’assurer le maintien des actifs municipaux, et plus spécifiquement, des bâtiments.
<p>(2023-11) Nous avons donc relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne la détermination des interventions prioritaires :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Les critères pour soutenir le processus de prise de décision à l’égard des priorités ne sont pas formellement définis, et ce, en lien avec les objectifs stratégiques de l’organisation. ■ La Ville n’a pas d’orientations stratégiques de gestion des actifs officiellement définies. ■ Le manque d’information à l’égard des bâtiments ne permet pas d’optimiser le processus de priorisation des interventions. ■ La Ville ne maintient pas officiellement à jour l’état de ses bâtiments et les coûts prévus relatifs à leur maintien. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons à la Ville de définir officiellement les orientations stratégiques en matière de gestion des actifs et de les communiquer aux différentes parties prenantes à la gestion des actifs. ■ Nous recommandons à la Ville, par l’entremise du plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus officiel et structuré à l’égard de la planification des interventions en fonction des priorités, incluant : <ul style="list-style-type: none"> • La définition des critères organisationnels pour soutenir la prise de décision, dont les critères permettant de déterminer si la Ville continue d’entretenir un bâtiment, le rénove ou procède à son remplacement; • L’intégration du niveau de service attendu, des risques liés aux bâtiments et du rendement des bâtiments dans le processus de priorisation des interventions; • La mise à jour de l’état des bâtiments et des coûts relatifs à leur maintien, à la lumière des données pertinentes.
(2023-12) Nous avons noté que la Ville n’a pas de processus officiel relatif à l’évaluation des coûts d’un projet d’infrastructure tenant compte du cycle de vie complet du bâtiment.	Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus officiel relatif à l’évaluation des coûts d’un projet d’infrastructure tenant compte du cycle de vie complet de l’actif.

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que la Ville a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion des bâtiments et du matériel roulant, et ce, conformément aux saines pratiques de gestion.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

- Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace des actifs de la Ville.
- La Ville dresse un inventaire des bâtiments et du matériel roulant et collecte les données pertinentes à leur sujet.
- 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 interventions sur les bâtiments sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil