



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du matériel roulant

Le 24 novembre 2025

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton



Cowansville



Le 24 novembre 2025

**Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.**
Bureau 2000
600, rue De La Gauchetière Ouest
Montréal (Québec)
H3B 4L8

T 514 878-2691

Aux membres du conseil municipal
Ville de Cowansville
220, place Municipale
Cowansville (Québec) J2K 1T4

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 Cowansville (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	14
5.	Objectifs et critères d'audit	16

1. Contexte

1.1. CONTEXTE

La Ville de Cowansville (ci-après la « Ville ») est propriétaire de près de 90 véhicules et autre matériel roulant¹ répartis de la manière suivante en âge, et ce, parmi les différents services de la Ville :

Âge / Service	Incendie	Travaux publics	Parcs et loisirs	Administration	Total
Moins de 5 ans	3	19	3	1	26
5 ans à 10 ans	4	24	4	2	34
10 ans à 20 ans	2	19	3	2	26
Plus de 20 ans	2	1	-	-	3
Total	11	63	10	5	89

La performance et la disponibilité de ces véhicules et autre matériel roulant 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 autre matériel roulant 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 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).

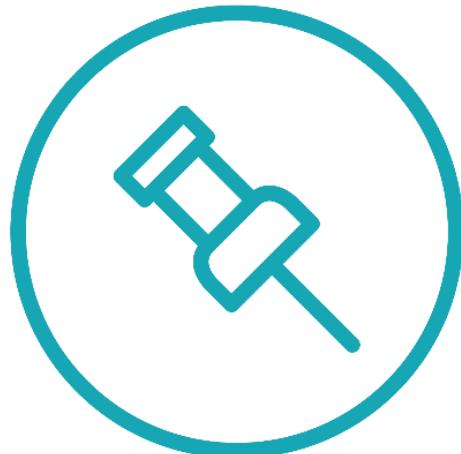
Les véhicules lourds sont les véhicules routiers, au sens du *Code de la sécurité routière*, dont le poids nominal brut est de 4 500 kg ou plus et les ensembles de véhicules routiers dont le poids nominal brut combiné totalise 4 500 kg ou plus, les autobus, les minibus et les dépanneuses, ainsi que les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

¹ Inventaire en date de mars 2025, excluant les remorques.

² 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 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 potentiels³.

En soutien à la gestion du matériel roulant, la Ville utilise le système « Interal⁴ » (ci-après le « système »). Ce système sert à centraliser les informations sur les véhicules, c'est-à-dire les caractéristiques de chacun des véhicules ou autres matériels roulants, leur kilométrage, les programmes d'entretien et l'historique des interventions, les coûts pour l'entretien et les réparations de chacun des véhicules, etc.



³ C-24.2 – *Code de la sécurité routière* – Chapitre I.1 – Programme d'entretien préventif

⁴ Logiciel de gestion de la maintenance et des actifs qui permet de planifier, de suivre et d'optimiser l'utilisation et l'entretien des véhicules et autre matériel roulant.

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 objectifs de s'assurer que la Ville a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion du matériel roulant et aussi que les activités de gestion de l'entretien des véhicules et autre matériel roulant sont adéquatement planifiées, réalisées et suivies de façon à permettre à la Ville de faire sa 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 pour 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 5.

Nous avons planifié et réalisé notre mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisions 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 influer 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 8 avril au 30 septembre 2025. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en octobre 2025.

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 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.

La tenue d'un inventaire complet et à jour du matériel roulant constitue une bonne pratique essentielle pour toute ville, car elle permet d'assurer une gestion optimale des ressources, une planification budgétaire rigoureuse et une meilleure prise de décision stratégique. Un inventaire bien tenu facilite le suivi de l'état, de l'âge et de l'utilisation des véhicules et autre matériel roulant, ce qui favorise une maintenance préventive efficace, réduit les risques de bris coûteux et prolonge la durée de vie des actifs. Il contribue également à la transparence et à la reddition de comptes, en offrant une vue d'ensemble claire de la flotte de véhicules et en soutenant la conformité aux normes de gestion des actifs. Enfin, un tel outil de gestion aide à prioriser les investissements futurs, à optimiser l'utilisation du matériel et à garantir la continuité et la qualité des services offerts à la population.

Inventaire des véhicules et fiche des véhicules

L'inventaire des véhicules est actuellement maintenu au système Interal ainsi qu'à l'aide d'un fichier Excel, ceux-ci comportant de l'information minimale sur le véhicule, soit la marque, le numéro d'unité, l'année du véhicule, son numéro de série ainsi que son numéro de plaque.

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, 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.

Les informations complémentaires sur les véhicules sont maintenues au système Interal pour la gestion de l'inventaire du matériel roulant, celles-ci se limitant présentement au détail des coûts imputés (main-d'œuvre externe et pièces) ainsi qu'à l'historique des réparations et des entretiens pour chacun des véhicules.

Tableau 1 – *Informations pertinentes à consigner pour chacun des véhicules*

Catégorie	Informations à consigner
Identification	Numéro d'unité, marque, modèle, année, numéro de série (VIN), immatriculation, type de véhicule, PNBV ⁵
Caractéristiques	Composants du véhicule, capacité (passagers, charge), motorisation (essence, diesel, hybride, électrique), kilométrage/heure-moteur, équipement spécial, pièces
Acquisition	Date d'achat, fournisseur, coût d'acquisition, modalités de financement, durée de vie utile prévue, valeur comptable
Affectation	Service utilisateur, emplacement habituel, conducteur attribué (si applicable)
Utilisation	Kilométrage annuel, heures d'utilisation, consommation de carburant, carnet de bord
Entretiens et réparations	Historique des entretiens préventifs et correctifs, garanties, rappels du manufacturier, coûts de maintenance et de réparation
Assurances et conformité	Couverture d'assurance, inspections réglementaires, conformité mécanique (SAAQ), permis requis

La Ville a entrepris des démarches en 2025 afin d'optimiser l'utilisation du système et de consigner les informations pertinentes aux véhicules. À cet effet, lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule, celui-ci sera intégré au système et l'information disponible sera bonifiée afin d'y inclure les spécifications, le détail des pièces du véhicule, le détail des entretiens à réaliser selon le guide du véhicule, les garanties, etc. Cette initiative était en cours de réalisation en date du présent rapport, visant à consigner l'information pertinente pour l'ensemble de la flotte de véhicules détenue par la Ville.

De plus, la Ville est à se doter de tablettes avec l'application Kompanion⁶ afin de faciliter le travail des mécaniciens pour la création de bons de travail, le suivi et la documentation des travaux dans Interal, etc. Il est à noter qu'actuellement les bons de travail sont préparés manuellement par le mécanicien, pour ensuite être remis au chef mécanicien qui va saisir l'information au système, ce qui n'est pas optimal.

Ces mesures permettront à la Ville une gestion plus efficace basée sur des données fiables et complètes.

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'appllicable, les garanties prolongées, devraient être consignées au système dans la fiche du véhicule afin de s'assurer de les faire appliquer le cas échéant.

⁵ Poids nominal brut du véhicule.

⁶ Application mobile pour la maintenance développée pour Interal Maintenance.

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. 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 système, et ce, afin de favoriser l'efficacité et la planification des interventions par les mécaniciens, et incluant la prise en charge des garanties, le cas échéant.
- Nous recommandons à la Ville de procéder à la numérisation du processus de gestion des bons de travail en dotant les mécaniciens de tablettes équipées de l'application Kompanion, pour qu'ils saisissent directement des bons de travail dans Interal, ce qui permettra:
 - l'élimination de la double saisie;
 - la réduction du temps de traitement des bons de travail;
 - l'accès immédiat aux données pour les gestionnaires;
 - la diminution du risque d'erreurs de transcription;
 - la réduction de la charge administrative du chef mécanicien.

(Recommandation en cours de mise en œuvre en date du présent rapport)

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 autre matériel roulant 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;
- La saisie des paramètres se fait par la création de bons de travail dans le système à titre de rappel pour les entretiens. Par exemple, un bon de travail est ouvert à tous les trois mois pour les PEP des VL, alors que des bons de travail sont créés pour les entretiens tels que changements d'huile ou graissage. Cependant, il est à noter que le détail des entretiens, selon les instructions du manufacturier, n'est pas intégré au système. Cela augmente le risque qu'un entretien ne soit pas conforme aux exigences du manufacturier et peut par conséquent causer une perte d'efficacité, car le mécanicien doit se reporter au guide pour obtenir l'information nécessaire sur l'entretien à réaliser. De plus, la Ville pourrait maximiser son utilisation des fonctionnalités de maintenance préventive du système afin de faciliter le suivi des entretiens à

- réaliser pour chacun des véhicules. L'ouverture du bon de travail devrait quant à elle être réalisée au moment de l'exécution de l'entretien;
- La planification des travaux d'entretien et de réparation est fréquemment modifiée selon les urgences et besoins, en priorisant les véhicules-incendie, équipement à neige pour l'hiver, les VL, etc. Nous avons consulté le calendrier en place, celui-ci étant accessible par les autres services, énumérant les interventions prévues sur les différents véhicules durant la semaine, ce qui permet de prioriser et de planifier les interventions. La planification se fait le vendredi par le Chef de division – Service des infrastructures et des immobilisations, et ce, pour la semaine suivante. Il est à noter que, à l'exception de certaines interventions spécifiques pour lesquelles l'équipe en place n'a pas l'expertise, les réparations et maintenances sont réalisées à l'interne;
 - En ce qui concerne les entretiens préventifs (PEP), la Ville a un bon de travail ouvert tous les trois mois pour les véhicules concernés, et les PEP sont documentés sur le formulaire d'entretien préventif de la SAAQ et conservés en version papier. Les réparations apportées à la suite d'un PEP sont documentées dans un bon de travail distinct.

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 pour répondre à ces recommandations afin d'assurer la conformité et l'uniformité en matière d'entretien préventif.

De plus, le processus de saisie des paramètres pour les entretiens et PEP est manuel, tout comme la saisie des entretiens et PEP effectués, ce qui pourrait causer des situations où des entretiens ne sont pas 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 correspondants.

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 six mois si le kilométrage est inférieur à 20 000 km annuellement;
- Tous les trois 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 six mois ou 10 000 km selon la première éventualité (PNBV inférieur à 7 258 kg);
- Tous les six mois ou 20 000 km selon la première éventualité (PNBV de 7 258 kg ou plus).

Véhicule routier de service d'incendie :

- Tous les six 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 13 PEP testés pour six véhicules sélectionnés se qualifiant au PEP, nous avons noté les éléments suivants :
 - Trois PEP ont été réalisés plus d'un mois après la date du bon de travail au système;
 - Deux PEP pour lesquels nous n'avons pas obtenu le formulaire PEP rempli;
 - Pour certains PEP nécessitant des réparations à la suite de l'identification de non-conformités, la documentation disponible ne nous permettait pas de déterminer que celles-ci ont été effectuées en temps opportun.

Il est à noter cependant que la fréquence des PEP à la Ville est établie à trois mois, alors que la SAAQ exige un PEP tous les six mois pour un véhicule au kilométrage inférieur à 20 000 km annuellement. En ce qui concerne les VL testés, selon les informations recueillies, le kilométrage annuel de chacun de ces véhicules était inférieur à 20 000 km en 2024. Les constats présentés ci-dessus n'entraînent donc pas systématiquement des non-conformités pour la Ville.

Par contre, la Ville devra porter attention à la fréquence de réalisation de ces PEP, puisqu'une non-conformité aux exigences de la SAAQ pourrait avoir un impact sur la cote de sécurité de la Ville accordée 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 faire en sorte qu'une ronde de sécurité (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 et 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 conducteurs doivent documenter leur vérification et noter toutes les défectuosités observées.

- Défectuosités majeures⁷ : 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;
- Défectuosités mineures⁸ : 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 heures si la défectuosité n'est pas réparée, sauf si le véhicule est déclaré conforme par un mandataire en vérification de véhicules routiers.

⁷ <https://saaq.gouv.qc.ca/transport-biens/vehicule-lourd/verification-entretien-mecanique/normes-securite-vehicules-routiers/ronde-securite>

⁸ Idem à 7.

Afin d'évaluer si les RDS étaient adéquatement documentées en regard de ce qui est prescrit par la réglementation, nous avons parcouru le livret contenant les 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 numéro de l'unité;
- la lecture de l'odomètre;
- les défectuosités constatées, le cas échéant;
- la date et l'heure auxquelles la ronde a été effectuée;
- le lieu de l'inspection;
- le code de défectuosité, le cas échéant;
- le statut de la réparation, le cas échéant;
- 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.

De plus, nous avons validé qu'une copie de la RDS était maintenue dans les VL de la Ville et remis au service de la mécanique à la fin de la journée.

Lorsqu'il constate une défectuosité, le conducteur du véhicule doit remettre un formulaire de RDS détaillant les défectuosités observées au chef mécanicien afin de planifier et de réaliser les réparations nécessaires.

Il est à noter que la Ville est à mettre en place un outil de suivi et de gestion de flotte qui permettra, entre autres, de documenter directement sur le cellulaire la ronde de sécurité, et cette information sera acheminée automatiquement au service de la mécanique, réduisant ainsi les délais pour apporter les correctifs nécessaires en cas de défectuosité.

Recommendations

- Nous recommandons à la Ville d'intégrer les paramètres des guides d'entretien directement dans Interal afin d'y associer les instructions spécifiques à chaque type de véhicule ou autre matériel roulant pour permettre aux mécaniciens d'accéder rapidement aux entretiens à réaliser conformément aux exigences du fabricant, tout en réduisant les risques d'erreurs ou d'oubli. (**Recommandation en cours de mise en œuvre en date du présent rapport**)
- Nous recommandons à la Ville de maximiser son utilisation des fonctionnalités de maintenance préventive du système visant à mettre en place un calendrier automatisé pour les PEP selon les exigences de la SAAQ ainsi que les entretiens selon les recommandations du manufacturier (kilométrage, heures d'utilisation, fréquence). Un tel module pourra générer des alertes et des rappels pour les entretiens à venir, ouvrir les bons de travail au moment de l'exécution en lien avec les tâches planifiées, permettant une meilleure planification des ressources et un suivi rigoureux des entretiens à réaliser.

- Nous recommandons à la Ville de poursuivre et de compléter l'implantation de l'outil de gestion de flotte visant, entre autres, à permettre aux conducteurs de documenter les RDS directement sur leur cellulaire, à transmettre automatiquement les défectuosités détectées au service de la mécanique, à créer des bons de travail automatiquement, et à assurer un suivi en temps réel de l'état des véhicules. De plus, un tel outil entraînera une réduction des délais entre la détection et la correction des anomalies, une meilleure coordination entre les conducteurs et les mécaniciens, et facilitera la conservation d'un historique complet des rondes et des interventions pour chaque véhicule. (**Recommandation en cours de mise en œuvre en date du présent rapport**)

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

La définition et la compilation des coûts associés à l'entretien et aux réparations 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 lors de nos travaux que le système actuellement en place contient l'information sur les heures de main-d'œuvre affectées à l'entretien et aux réparations, et ce, par véhicule. Par contre, les heures de main-d'œuvre exécutées pour réaliser une réparation ou une maintenance sur les véhicules ne sont présentement pas suivies ni documentées.

L'utilisation de cette fonctionnalité et le suivi des heures imputées à chacun des véhicules permettraient de connaître le coût réel de chaque véhicule de la flotte. En associant la main-d'œuvre aux matériaux, pièces et fournitures utilisés, la Ville obtiendrait une vision complète des dépenses liées à chaque véhicule, ce qui faciliterait l'évaluation de celui-ci, incluant la planification du remplacement et l'optimisation de son cycle de vie. Grâce à cette approche, on peut également produire des indicateurs de performance fiables qui appuient les décisions stratégiques et budgétaires.

Pièces et équipement installés sur les véhicules

En ce qui concerne le coût des pièces et de l'équipement installés sur les véhicules, celui-ci est imputé au coût du véhicule dans le système Interål, par l'entremise du bon de travail. Selon les informations recueillies et les travaux effectués, nous pouvons conclure que, généralement, la Ville dispose de données fiables à l'égard de ces dépenses, et ce, par véhicule. Cependant, nous avons relevé certaines absences de détails sur des bons de travail à l'égard des travaux réalisés ainsi que certaines interventions pour lesquelles aucun coût n'y avait été imputé, alors que la nature des travaux portait à croire le contraire.

Recommendations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes et contrôles visant à assurer l'intégralité et l'exactitude des données saisies, autant pour les heures de main-d'œuvre travaillées, que les pièces et les fournitures utilisées sur un véhicule, permettant ainsi de disposer des informations requises pour la gestion du matériel roulant.

Les décisions à l'égard du matériel roulant sont basées sur des données de gestion fiables et sur des critères liés aux objectifs et aux priorités de la Ville.

Disposer de données fiables et de critères clairement définis est essentiel pour que la Ville prenne des décisions éclairées en matière de gestion de son matériel roulant. En effet, des informations précises sur les coûts d'acquisition, d'entretien, de main-d'œuvre, de consommation et de durée de vie utile permettent d'évaluer objectivement la performance et la rentabilité de chaque unité. L'utilisation de critères uniformes, tels que le coût total de possession, le kilométrage annuel, l'âge du véhicule et la fréquence des bris, favorise une analyse comparative équitable et facilite l'établissement de priorités en matière de remplacement ou de réparation. Cette rigueur contribue à optimiser les investissements publics, à assurer la continuité et la fiabilité des services municipaux, ainsi que la transparence et la reddition de comptes auprès des citoyens et des instances décisionnelles.

Bien que la Ville dispose de certaines données lui permettant d'assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules, certaines informations sont actuellement manquantes, 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 concernant la gestion du matériel roulant et pour mieux définir les besoins budgétaires, et ce, autant en matière de budget de fonctionnement que d'immobilisations.

En ce qui concerne la prise de décision spécifiquement, il y a une consultation entre les différents services afin d'identifier les nouveaux besoins, une rencontre avec le service des infrastructures et des immobilisations afin de faire un portrait de la flotte actuelle et d'identifier les remplacements requis.

Selon nos discussions avec le service des infrastructures et des immobilisations, celui-ci travaille à l'instauration d'un processus visant à procéder à une évaluation complète d'un véhicule avant de soumettre une demande de remplacement de véhicule au PTI, prenant en considération l'état global du véhicule, les coûts de réparation passés ainsi que les coûts de réparation anticipés. Cette évaluation permettra de déterminer si le véhicule peut être réparé ou doit être remplacé.

Cependant, la Ville n'a pas formellement décrit les critères d'évaluation. En plus, cette évaluation est restreinte aux véhicules ciblés pour être inclus au PTI alors qu'elle devrait être réalisée sur l'ensemble des véhicules afin de prioriser les investissements sur ceux-ci. Les différentes mesures en cours d'élaboration pour la collecte des données pertinentes sur les véhicules dans le système Interal faciliteront le processus d'évaluation.

Recommendations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en œuvre une stratégie visant l'amélioration de la qualité et de l'exhaustivité des données liées à la gestion du matériel roulant, selon les axes suivants :
 - Identifier les données critiques à collecter pour chaque véhicule et chaque intervention (type de travaux, durée, pièces utilisées, coûts, kilométrage, fréquence des pannes), ainsi que des données liées à la performance et à la disponibilité des véhicules.
 - Sensibiliser les équipes à l'importance de la saisie complète et rigoureuse des données.
 - Développer des tableaux de bord pour appuyer les décisions (coût total de possession par véhicule, comparaison entre véhicules similaires, historique des interventions et des pannes, prévisions budgétaires basées sur les tendances observées, etc.).
- Nous recommandons ce qui suit à la Ville :
 - Formaliser ses critères d'évaluation des véhicules, incluant l'âge, le kilométrage, l'historique des réparations, les coûts d'entretien cumulés et prévisionnels, la fréquence des bris, la disponibilité, etc.
 - Procéder à l'évaluation de l'ensemble de la flotte afin de prioriser les investissements selon des critères objectifs, d'identifier les véhicules à risque ou à faible rendement et de soutenir les décisions budgétaires (fonctionnement et immobilisations).
(Recommandation en cours de mise en œuvre en date du présent rapport)
 - Appuyer le processus sur les données disponibles dans Interål, dont la collecte est en cours d'amélioration, pour assurer une évaluation rigoureuse et fondée sur des données fiables. **(Recommandation en cours de mise en œuvre en date du présent rapport)**

4. Conclusion

La Ville est propriétaire de près de 90 véhicules et autre matériel roulant. La performance et la disponibilité de ces véhicules et du matériel roulant 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 autre matériel roulant 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, à réaliser et à suivre ses activités relatives à la gestion de l'entretien des véhicules et autres matériels roulants, le processus de gestion du matériel roulant pourrait, à notre avis, faire l'objet d'améliorations importantes et d'optimisation des ressources de la Ville.

Gestion de l'inventaire de matériel roulant

La Ville maintient un inventaire de ses véhicules à l'aide d'un fichier Excel et du système Interal. Toutefois, l'information relative à chacun des véhicules est incomplète, se limitant présentement au détail des coûts imputés (main-d'œuvre externe et pièces) ainsi qu'à l'historique des réparations et entretiens pour chacun des véhicules. L'intégration progressive de données complémentaires, telles que les fiches techniques, les garanties et le détail des entretiens dans le système Interal, est une initiative positive. En outre, l'ajout de tablettes avec l'application Kompanion permettra de moderniser la saisie des bons de travail et d'améliorer l'efficacité opérationnelle.

De plus, aucun processus officiel n'est actuellement en place pour le suivi des garanties des véhicules et de leurs composants. Cette lacune pourrait entraîner des coûts évitables pour la Ville. Il est recommandé d'intégrer ces informations dans les fiches des véhicules afin d'assurer leur application lorsqu'elles sont en vigueur.

Gestion des activités d'entretien

Les entretiens et les inspections des véhicules doivent être planifiés et adaptés selon le type de véhicule ou de matériel roulant 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.

Entretien des véhicules

Le suivi des entretiens est effectué, mais les instructions détaillées des manufacturiers ne sont pas intégrées au système, ce qui peut nuire à la conformité et à l'efficacité du processus. De plus, la planification des activités d'entretien est manuelle, ce qui pourrait causer des situations où des entretiens ne sont pas effectués en temps opportun ou pas effectués du tout. L'utilisation des fonctionnalités de maintenance préventive du système permettrait d'automatiser les rappels et d'améliorer la rigueur du suivi.

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.

La Ville respecte généralement les exigences de la SAAQ, mais certaines irrégularités ont été relevées dans la documentation et la fréquence des PEP. Bien que ces écarts ne constituent pas nécessairement une non-conformité, ils pourraient affecter la cote de sécurité de la Ville si les exigences de la SAAQ ne sont pas respectées.

Ronde de sécurité pour les véhicules lourds

Conformément au *Code de la sécurité routière*, l'exploitant de VL doit faire en sorte 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.

Nous avons noté que les RDS sont bien documentées et conformes aux exigences réglementaires. L'implantation d'un outil numérique permettant aux conducteurs de saisir les RDS sur leur téléphone, avec transmission automatique au service de la mécanique, améliorerait la réactivité et la traçabilité des interventions.

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 orientent ces décisions, tant pour ce qui est de l'utilisation des véhicules et de l'entretien que pour la décision de procéder à l'achat ou au remplacement ou encore de se départir d'un véhicule.

Enfin, bien que la Ville dispose de certaines données pour appuyer ses décisions, l'absence d'informations complètes empêche la production de rapports de gestion fiables. De plus, un processus d'évaluation des véhicules avant leur remplacement au PTI est en cours, mais les critères ne sont pas formalisés et l'évaluation est limitée aux véhicules ciblés. Une évaluation de l'ensemble de la flotte de véhicules et l'élaboration de critères clairs permettront d'optimiser la priorisation des investissements.

5. Objectifs et critères d'audit

5.1. OBJECTIF 1

S'assurer que la Ville a mis en place un système efficace à l'égard de la gestion du matériel roulant.

5.1.1. Critères d'audit

- Des politiques, procédures, directives et orientations sont en place afin d'assurer une gestion efficace du matériel roulant de la Ville;
- Les décisions à l'égard du matériel roulant sont basées sur des données de gestion fiables et sur des critères liés aux objectifs aux priorités de la Ville.

5.2. OBJECTIF 2

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

5.2.1. 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 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 ce, à des fins de gestion.



rcgt.com