



Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du Service de sécurité incendie

13 novembre 2023

Présenté à :



Raymond Chabot
Grant Thornton

Bécancour

Le 13 novembre 2023

Aux membres du conseil municipal
Ville de Bécancour
1295, av. Nicolas-Perrot
Bécancour (Québec) G9H 1A1

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

T 514 878-2691

Objet : Rapport – Audit d’optimisation des ressources – Gestion du Service de sécurité incendie

Mesdames, Messieurs,

Nous avons le plaisir de vous présenter notre rapport portant sur l’information relative à la gestion du Service de sécurité incendie à la Ville de Bécancour (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 suivra 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	2
3.	Résultats de l'audit.....	4
4.	Conclusion	23
5.	Objectif et critères d'audit	28

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 Bécancour (ci-après la « Ville »), d'une superficie de près de 500 km², dont la population est passée de 13 132 habitants¹ en 2018 à 14 733 habitants en 2023², possède le parc industriel et portuaire de Bécancour, qui constitue un territoire d'environ 7 000 hectares sur lequel il est prévu d'attirer plusieurs entreprises, et plus particulièrement de développer la filière batterie, projet piloté par le gouvernement du Québec. La mise en place d'un tel projet aura des impacts significatifs pour la Ville, et ce, tant au niveau économique qu'au niveau de la croissance de la population de la Ville. Plus spécifiquement en ce qui concerne le Service de sécurité incendie, le développement du parc industriel aura un impact important sur les activités du service, et ce, par l'augmentation des entreprises sur le territoire de la Ville, par la nature des entreprises qui s'y implanteront ainsi que les répercussions sur la croissance de la population de ces initiatives.

De plus, la Ville étant un organisme municipal, elle est assujettie à la Loi sur la sécurité incendie qui a pour objet la protection contre les incendies de toute nature des personnes et des biens, et qui inclut l'obligation d'établir un schéma de couverture de risques et de mettre en place les actions nécessaires afin d'atteindre les objectifs établis au schéma. Les changements énumérés au paragraphe précédent auront une incidence directe sur le schéma de couverture de risques et des ressources nécessaires afin de se conformer à celui-ci.

Dans ce contexte, nous avons jugé pertinent que le mandat de VOR porte sur la gestion du Service de sécurité incendie, permettant également à la Ville d'obtenir des recommandations visant à supporter un processus de gestion du Service de sécurité incendie efficace, efficient et se conformant à la réglementation en vigueur.

¹ Profil financier des municipalités 2018.

² <https://www.donneesquebec.ca/recherche/dataset/repertoire-des-municipalites-du-quebec>

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 Service de sécurité incendie.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que le Service de sécurité incendie est géré de manière efficace et efficiente, et ce, conformément aux règles en vigueur.

Responsabilité de la direction

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion de son service de sécurité incendie. Elle est également responsable de la mise en place des systèmes, des procédures et des contrôles lui permettant de planifier, gérer et suivre ses activités à l'égard de la sécurité incendie, 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 (NCMC) 3001, *Missions d'appréciation directe*, du *Manuel de CPA Canada – Certification*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir une assurance raisonnable à l'égard de notre conclusion sur l'objectif de l'audit.

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

Notre indépendance et notre gestion de la qualité

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

Notre cabinet applique la Norme canadienne de gestion de la qualité (NCGQ) 1, *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige du cabinet qu'il conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de la qualité qui comprend des politiques et des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

2.2. PORTÉE DES TRAVAUX

Nos travaux d'audit ont été réalisés principalement sur la période du 15 mai 2023 au 31 août 2023. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en octobre 2023.

Nos travaux ont porté sur les processus mis en place par la Ville pour l'atteinte des objectifs ciblés au schéma de couverture de risques de 2022-2026 en 2022 et 2023. Il est à noter que notre audit ne visait pas à évaluer le schéma de couverture de risques en soi, ni de déterminer si le Service de sécurité incendie de la Ville a respecté les exigences réglementaires en matière de sécurité incendie.

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. GESTION DES ACTIVITÉS DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE

3.1.1. Schéma de couverture de risques

La MRC de Bécancour, l'autorité régionale à laquelle est rattachée la Ville, a déposé son schéma de couverture de risques (ci-après le « schéma ») de 2022-2026 le 25 mars 2021 dernier. Le schéma repose essentiellement sur la réalisation des objectifs suivants :

Objectif 1 : La prévention

- Évaluation et analyse des incidents;
- Réglementation municipale en sécurité incendie;
- Installation et vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée;
- Programme d'inspection des risques plus élevés;
- Le programme d'activités de sensibilisation du public.

Objectif 2 : L'intervention – Risques faibles

- Acheminement des ressources;
- Approvisionnement en eau;
- Les équipements d'intervention;
- Le personnel d'intervention;
- La force de frappe et le temps de réponse.

Objectif 3 : L'intervention – Risques plus élevés

- La force de frappe et le temps de réponse;
- Acheminement des ressources;
- Les plans d'intervention.

Objectif 4 : Mesures d'autoprotection

Objectif 5 : Les autres risques de sinistre

Objectif 6 : L'utilisation maximale des ressources consacrées à la sécurité incendie

Objectif 7 : Le recours au palier supramunicipal

Objectif 8 : L'arrimage des ressources et des organisations vouées à la sécurité publique

Plan de mise en œuvre

La Ville se doit d'appliquer le plan d'action établi dans le cadre de la mise en place du schéma et doit faire rapport annuellement sur le suivi et l'atteinte du plan de mise en œuvre du schéma de couverture de risques en sécurité incendie. Selon le rapport annuel d'activités de la Ville pour 2022 (année 1 du schéma), le tableau ci-dessous présente le niveau de réalisation des différents objectifs (sous-objectifs) :

#	Objectif (sous-objectif)	Niveau de réalisation	Commentaires
1	Prévention – Évaluation et analyse des incidents	Partiellement atteint	Une évaluation et une analyse des incidents sont réalisées, mais le processus (programme) n'est pas défini.
2	Prévention – Réglementation municipale en sécurité incendie	Atteint	S. O.
3	Prévention – Installation et vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée	Non atteint	506 visites réalisées sur 1 050 prévues (48 %).
4	Prévention - Inspection des risques plus élevés	Non atteint	23 inspections réalisées sur 106 prévues (22 %).
5	Prévention – Sensibilisation du public	Atteint	S. O.
6	Intervention – Risques faibles – Acheminement des ressources	Non atteint	88 % des appels avec force de frappe atteinte (minimum d'atteinte prévu à 90 %).
7	Intervention – Risques faibles – Approvisionnement en eau	Atteint	S. O.
8	Intervention – Risques faibles – Véhicules d'intervention	Partiellement atteint	Les inspections et entretiens sont réalisés et un programme de remplacement des véhicules a été élaboré, mais le processus (programme) n'est pas défini.
9	Intervention – Risques faibles – Équipements et accessoires d'intervention et de protection	Partiellement atteint	Les inspections, évaluations et entretiens sont réalisés, mais le processus (programme) n'est pas défini.
10	Intervention – Risques faibles – Systèmes de communication	Atteint	S. O.
11	Intervention – Risques faibles – Formation, entraînement ainsi que santé et sécurité au travail	Atteint	S. O.
12	Intervention – Risques plus élevés – Acheminement des ressources	Non atteint	50 % des appels avec force de frappe atteinte (minimum d'atteinte prévu à 90 %).
13	Intervention – Risques plus élevés – Plans d'intervention	Non atteint	15 plans d'intervention réalisés sur 102 prévus (15 %).
14	Mesures d'autoprotection	Non atteint	Aucune
15	Autres risques de sinistre	S. O.	S. O.
16	Utilisation maximale des ressources	Atteint	S. O.
17	Recours au palier supramunicipal	Atteint	S. O.
18	Autres structures vouées à la sécurité du public	Atteint	S. O.

Le respect du schéma de couverture de risques est primordial pour une Ville considérant que celle-ci pourrait être tenue responsable suivant le non-respect de son schéma lors d'un incendie. Une Ville, lors d'une intervention, est exonérée de toute responsabilité à condition qu'elle ait adopté un plan de mise en œuvre du schéma et qu'elle ait pris ou réalisé les mesures prévues dans le plan.

Considérant le bilan pour 2022 présenté au tableau ci-dessus, il est important pour la Ville de mettre en place les mesures et les ressources nécessaires visant le respect de son schéma. Nous avons donc évalué les activités de gestion en lien avec les différents objectifs n'ayant pas été atteints suite à ce bilan.

Volet prévention

Le volet prévention regroupe différents facteurs qui, se situant en amont de l'incendie, visent à éviter que celui-ci ne se déclare. Ces facteurs³ sont l'évaluation et l'analyse des incidents, la réglementation municipale, l'inspection périodique des risques ainsi que les mesures et les programmes d'éducation du public.

Les deux sous-objectifs de la prévention analysés ci-dessous pour lesquels la Ville n'a pas été en mesure d'atteindre les cibles visées par son plan d'action visent l'inspection périodique des risques, qui constitue un élément essentiel à la réglementation municipale. Cet aspect du volet prévention visant la mise en place d'un programme approprié d'inspection est également une contrepartie obligée à certaines mesures d'éducation du public, particulièrement lorsqu'il convient de s'assurer du caractère sécuritaire, du point de vue de l'incendie, de certaines installations domestiques ou industrielles⁴.

Prévention – Installation et vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée

Les avertisseurs de fumée et les mécanismes de détection d'incendie permettent d'avertir les occupants afin qu'ils évacuent rapidement un bâtiment. Ces systèmes peuvent également être directement reliés aux services municipaux de sécurité incendie, permettant ainsi une organisation expéditive et un acheminement plus rapide des secours.

En vertu de l'article 3 – Avertisseurs, du Règlement de prévention incendie (Règlement n° 1199), chaque étage d'une résidence doit être muni d'au moins un avertisseur de fumée et porter le sceau d'homologation ULC. De plus, tout immeuble résidentiel doit être muni d'un avertisseur de monoxyde de carbone lorsqu'il y a un garage ou un appareil de chauffage à combustible faisant partie intégrante de la résidence, et porter le sceau d'homologation ULC. Le propriétaire de l'immeuble a la responsabilité d'installer et de prendre les mesures nécessaires pour assurer le bon fonctionnement de ces dispositifs.

Le schéma de la Ville prévoit la mise en place d'un programme d'inspection concernant l'installation et la vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée, lequel devra prévoir une périodicité n'excédant pas sept ans pour les visites. Une telle périodicité résulte en la nécessité pour la Ville de visiter plus de 1 000 résidences annuellement afin de rencontrer ce sous-objectif.

Tableau 1 – Calendrier des visites prévues – Avertisseurs de fumée

Année	Visites prévues	Visites réalisées	% réalisé
2022	1 050	506	48 %
2023	1 004	808 ⁵	80 % ⁵
2024	1 044		
2025	1 005		
2026	859		
2027	1 109		
2028	676		
Total	6 747		

³ Orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie.

⁴ Orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie.

⁵ Au 6 septembre 2023.

Pour ce qui est de 2022, selon le bilan présenté par la Ville, un total de 506 visites ont été réalisées au courant de l'année sur les 1 050 visites prévues au programme, soit un taux de réalisation de 48 %. De plus, il est à noter que, pour 238 des 506 visites réalisées (341 des 808 visites réalisées à ce jour en 2023), le propriétaire ou l'occupant était absent, donc le Service de sécurité incendie de la Ville (SSIB) n'a pas procédé à sa vérification. Bien que ces visites soient comptabilisées au niveau du bilan annuel, il en résulte qu'uniquement 268 résidences (26 %) des 1 050 résidences prévues (467 résidences (47 %) des 1 004 résidences prévues à ce jour en 2023) ont été visitées. De plus, au printemps 2023, selon les informations obtenues, le SSIB a tenté de mobiliser ses ressources à temps partiel afin de faire intervenir celles-ci dans les visites de vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée. Bien que cette initiative ait permis d'améliorer le nombre de visites au début de celle-ci, ayant permis d'améliorer le nombre de visites, les effets de cette mobilisation se sont estompés avec le temps.

Le programme (procédure écrite) relatif à la vérification des avertisseurs de fumée vise à :

- sensibiliser la population sur les dangers liés aux incendies;
- informer la population sur les mesures à prendre afin de prévenir les incendies;
- vérifier la conformité de l'installation des avertisseurs de fumée dans les bâtiments à faible risque d'incendie selon la réglementation municipale;
- établir un suivi informatisé de chaque logement, maison ou immeuble visité à l'aide du logiciel Target 911 (ci-après le « logiciel ») utilisé par le Service de sécurité incendie.

À cet effet, le programme détaille les activités suivantes réalisées dans le cadre de ces visites :

- Formation des pompiers d'une durée de quatre heures;
- Préparation du circuit d'inspection pour l'année dans le logiciel;
- Distribution aux pompiers des affectations pour les visites (mai à décembre);
- Visite de la résidence en équipe de deux;
- Une fiche de visite de prévention (inspection) en format papier est remplie par l'équipe lors de la visite;
- Retour d'une copie des fiches de visite de prévention par les pompiers au bureau du responsable de la prévention;
- Vérification des fiches d'inspection par le responsable de la prévention;
- Entrée des données et des vérifications des fiches d'inspection par le responsable de la prévention dans le logiciel;
- Suivi des résidences visitées qui ne respectent pas la réglementation municipale (envoi d'une lettre par la poste, réinspection, constat d'infraction, le cas échéant).

Selon les informations obtenues, la réalisation de la cible d'environ 1 000 visites annuellement nécessite approximativement 1 heure par visite, donc, pour deux pompiers par visite, nous pouvons estimer plus de 2 000 heures requises afin d'atteindre ce sous-objectif.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons noté les éléments suivants en lien avec le programme d'inspection concernant l'installation et la vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée :

- Le programme (procédure écrite) relatif à la vérification des avertisseurs de fumée n'est pas à jour, la dernière révision du document remontant à 2015;
- La structure actuelle du SSIB ne permet pas une gestion optimale des activités de prévention à la Ville (voir section 3.1.2 – Gestion des ressources);
- La documentation des visites (fiches d'inspection) n'est pas optimale, puisque chacune des fiches papier est remplie manuellement sur place par un des pompiers présents et l'information est par la suite retranscrite au logiciel aux fins de documentation et de suivi;
- La lettre au propriétaire ou à l'occupant suite à la visite est générée manuellement, alors que le logiciel permettrait l'envoi automatique de celle-ci suite à la saisie des résultats de la visite (vérification) au logiciel;
- La planification actuelle des visites n'est pas optimale, considérant que dans plus de la moitié des visites réalisées, le propriétaire ou l'occupant n'est pas présent afin de réaliser le programme de vérification.

Prévention – Inspection des risques plus élevés

Tel que défini au schéma de la Ville, l'inspection des risques élevés et très élevés constitue un complément essentiel à la réglementation municipale. Un programme approprié d'inspection est également une contrepartie obligée à certaines mesures d'éducation du public. À cet effet, la MRC de Bécancour, et par conséquent la Ville de Bécancour, a mis en place un programme permettant de mieux connaître les risques sur le territoire et de faciliter la production de plans d'intervention afin de gérer plus adéquatement les interventions sur ces types de risques les plus importants.

Les stratégies établies visent à mieux planifier l'intervention sur les lieux de l'incendie, le cas échéant. Ainsi, pour les risques élevés et très élevés, le SSIB, par l'entremise de ressources qualifiées en prévention des incendies, a établi un programme portant sur l'inspection de ces bâtiments et un autre sur l'élaboration de plans d'intervention résultant de l'inspection effectuée. Un registre sur le suivi de ces activités doit être tenu à jour et les résultats détaillés dans le rapport annuel.

Le plan d'action du SSIB prévoit donc, pour les risques moyens, élevés et très élevés, une visite (inspection) au minimum à tous les cinq ans.

Le schéma prévoit également une mise à jour régulière des données sur l'analyse des risques présents sur le territoire. Pour ce faire, le SSIB consulte la liste des permis de construction délivrés au cours de l'année et identifie les nouvelles constructions et les changements d'usage pour ainsi apporter les ajustements requis à l'analyse des risques.

En 2022, selon le bilan présenté par la Ville, un total de 23 inspections ont été réalisées au courant de l'année sur les 106 inspections prévues, soit un taux de réalisation de 22 % (voir tableau ci-dessous). De plus, il est à noter que le SSIB n'a procédé, en 2022, à aucune inspection de bâtiments agricoles, puisque le service ne possède actuellement pas les compétences pour réaliser ce type d'inspection. Au 19 septembre 2023, selon les informations obtenues par la direction du SSIB, 20 inspections ont été réalisées sur 101 inspections prévues⁶, soit un taux de réalisation de 20 %).

⁶ Les inspections des bâtiments agricoles à risque moyen ou élevé (275 à inspecter sur une période de cinq ans) n'ont pas été incluses dans les 101 inspections prévues.

Tableau 2 – Bilan des inspections à risque plus élevé de 2022

	Moyen	Élevé	Très élevé	TOTAL
Inspections prévues	23	30	53	106
Inspections réalisées	6	9	8	23
Taux (réalisées/prévues)	26 %	30 %	15 %	22 %

Tableau 3 – Bâtiments par niveau de risque et temps estimé des inspections et de la préparation des plans d'intervention⁷

	Nombre de bâtiments (unités)	Temps estimé total (heures) ⁸	Temps estimé par année (heures) ⁹
Risque moyen	478	6 592	942
Risque élevé	416	7 602	1 520
Risque très élevé	65	2 400	480
Total	959	16 594	2 942

Le programme (procédure écrite) relatif à l'inspection périodique des risques plus élevés a été révisé le 13 avril 2022 dernier et vise à :

- sensibiliser et informer les propriétaires, locataires ou occupants des bâtiments de tout danger relié aux incendies;
- s'assurer que les correctifs sont effectués suite à l'inspection des risques des bâtiments en conformité avec la réglementation adoptée par la Ville;
- visiter chaque bâtiment à risque moyen classé dans la catégorie autre que logement, sur une période de sept (7) ans et procéder à l'inspection de chaque bâtiment à risque élevé et très élevé à tous les cinq (5) ans;
- instaurer un suivi informatisé de chaque bâtiment à risque moyen, élevé et très élevé avec le logiciel.

À cet effet, le programme détaille les activités suivantes réalisées dans le cadre de ces visites :

- Préparation du dossier et prise de rendez-vous;
- Cueillette de données avant l'inspection;
- Inspection du bâtiment;
- Rédaction du rapport et entrée des données dans le logiciel;
- Envoi du rapport d'inspection au propriétaire du bâtiment;
- Réinspection et suivi, le cas échéant.

⁷ Données obtenues par le SSIB (non auditées).

⁸ Temps estimé par le SSIB pour l'inspection et le plan d'intervention.

⁹ Basé sur l'inspection aux sept ans pour les risques moyens et cinq ans pour les risques élevés et très élevés.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons noté les éléments suivants en lien avec le programme d'inspection concernant l'inspection des risques plus élevés :

- La structure actuelle du SSIB ne permet pas une gestion optimale des activités de prévention à la Ville (voir section 3.1.2 – Gestion des ressources). En effet, le SSIB a actuellement deux préventionnistes à son emploi et ceux-ci ne sont présentement pas assignés entièrement à des activités de prévention, agissant également à titre de pompiers à temps partiel d'une caserne de la Ville. Selon le tableau 3 ci-dessus, prenant en considération uniquement les bâtiments actuels sur le territoire de la Ville, près de 3 000 heures sont requises annuellement afin de rencontrer les objectifs du schéma, alors que les préventionnistes, au 8 juillet 2023, avaient consacré uniquement environ 800¹⁰ heures en prévention, ce qui pourrait faire en sorte que le SSIB ne rencontre pas ses objectifs en 2023 pour ce qui concerne les inspections et la préparation/mise à jour des plans d'intervention. Il est à noter que le développement du parc industriel, la nature des entreprises qui s'y installeront (filière batterie) ainsi que l'impact de ce développement sur la croissance de la population pourraient avoir un impact significatif sur le volet prévention – inspection des risques plus élevés;
- La lettre et le rapport d'inspection au propriétaire ou à l'occupant suite à l'inspection sont préparés manuellement, alors que le logiciel permettrait l'envoi automatique de ceux-ci suite à la saisie des résultats de l'inspection au logiciel;
- La documentation des inspections n'est pas optimale, puisque celles-ci sont documentées manuellement sur place par le préventionniste et l'information est par la suite retranscrite au logiciel aux fins de documentation et de suivi.

Volet intervention

Le volet intervention regroupe les activités réalisées en aval du risque, soit une fois qu'un incendie vient à se déclarer. Il est donc primordial pour un service de sécurité incendie de mettre en place les mesures nécessaires visant à assurer une intervention permettant de limiter l'impact d'un incendie.

Ces éléments sont¹¹:

1. le délai d'intervention;
2. le personnel d'intervention;
3. les débits d'eau nécessaires;
4. les équipements d'intervention, dont plus particulièrement ceux destinés au pompage et au transport de l'eau.

Les deux sous-objectifs du volet intervention analysés ci-dessous pour lesquels la Ville n'a pas été en mesure d'atteindre les cibles visées par son plan d'action visent l'acheminement des ressources et la mise en place de plans d'intervention. L'acheminement des ressources est un élément clé visant à déployer les ressources nécessaires dans les délais requis afin d'intervenir lors d'un incendie avant que celui-ci atteigne son point d'embrasement. Il en va de même pour les plans d'intervention qui ont pour objet de planifier des stratégies qui permettront d'éviter l'improvisation sur les lieux d'un incendie¹².

¹⁰ Données obtenues par le SSIB (non auditées).

¹¹ Orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie.

¹² Orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie.

Intervention – Acheminement des ressources

L'acheminement des ressources constitue un élément critique afin d'assurer la disponibilité des ressources nécessaires, dans les délais prévus, lorsqu'il y a un incendie sur le territoire. Le SSIB a développé un ensemble de protocoles d'intervention visant à répondre à toute situation. Ainsi, pour chaque protocole d'intervention appliqué en fonction de l'appel d'urgence reçu, le nombre de ressources, de quelle(s) caserne(s) seront déployée(s) ces ressources et l'équipement requis seront prédéterminés et configurés au logiciel.

En ce qui concerne la force de frappe, la Ville se doit de :

- déployer huit (8) pompiers pour les risques faibles et moyens, dix (10) pompiers pour les risques élevés et douze (12) pompiers pour les risques très élevés;
- respecter le temps de réponse de 15 minutes (ou 25 minutes à l'extérieur du périmètre urbain), qui constitue la durée qui s'écoule entre le moment de la transmission de l'alerte au Service de sécurité incendie et celui de l'arrivée de la force de frappe complète sur les lieux de l'incendie;
- assurer un débit d'eau de 1 500 l/min pour 30 minutes et fournir les véhicules nécessaires en fonction du réseau d'aqueduc en place.

Lors de la réception de l'appel d'urgence, en fonction du protocole d'intervention étant déployé, les ressources correspondantes seront contactées par l'entremise de la solution OmniAlert afin de répondre à l'appel. De plus, il est à noter que les protocoles d'intervention sont revus sur une base régulière, soit à la suite d'une intervention du SSIB, à la suite d'une inspection en prévention ou à la suite de l'élaboration du plan d'intervention d'un bâtiment.

En 2022, selon le bilan présenté par la Ville, celle-ci n'a pas rencontré le minimum de 90 % des appels avec force de frappe atteinte (voir tableau ci-dessous).

Tableau 4 – Bilan des appels avec force de frappe requise et atteinte – 2022

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	TOTAL
Nombre d'appels avec force de frappe requise	8	0	1	1	10
Force de frappe atteinte	7	0	0	1	8
Taux (réalisées/prévues)	88 %	S/O	0 %	100 %	80 %

En ce qui concerne les deux appels pour lesquels la force de frappe n'a pas été atteinte, le SSIB n'a pas été en mesure de mobiliser les ressources nécessaires dans les délais établis :

	FDF ¹³ requise	Ressources mobilisées ¹⁴	Ressources dans les délais	Ressources hors délais	Ressources absentes
Appel à risque faible	8	41	7	16	18
Appel à risque élevé	10	58	6	17	35

En 2023, selon les données du SSIB au 9 juillet 2023, celui-ci n'a pas rencontré le minimum de 90 % des appels avec force de frappe atteinte (voir tableau ci-dessous).

Tableau 5 – Bilan des appels avec force de frappe requise et atteinte – 2023

	Faible	Moyen	Élevé	Très élevé	TOTAL
Nombre d'appels avec force de frappe requise	3	0	0	3	6
Force de frappe atteinte	2	0	0	1	3
Taux (réalisées/prévues)	67 %	S/O	S/O	33 %	50 %

¹³ Force de frappe.

¹⁴ Nombre de pompiers ayant reçu l'alerte de se mobiliser.

En ce qui concerne les trois appels pour lesquels la force de frappe n'a pas été atteinte, le SSIB n'a pas été en mesure de mobiliser les ressources nécessaires dans les délais établis :

	FDF ¹³ requise	Ressources mobilisées ¹⁴	Ressources dans les délais	Ressources hors délais	Ressources absentes
Appel à risque faible n° 1	8	44	7	12	25
Appel à risque très élevé n° 1	12	40	9	13	18
Appel à risque très élevé n° 2	12	39	10	10	19

Comme nous pouvons le constater dans le tableau ci-dessus, la structure actuelle du SSIB, utilisant en quasi-totalité des pompiers à temps partiel, démontre la présence d'enjeux au niveau de la mobilisation des ressources lors des appels, ce qui a un impact direct sur la capacité du SSIB à rencontrer ses objectifs en matière de force de frappe.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons noté les éléments suivants en lien avec l'acheminement des ressources :

- Nous avons noté la mise en place de protocoles d'intervention spécifiques à chacun des bâtiments sur le territoire du SSIB, ces protocoles d'interventions prenant en considération une multitude de facteurs tels que le niveau de risque du bâtiment, sa localisation, le plan d'intervention en place, les inspections et interventions passées, etc.;
- La Ville a mandaté, en mars 2023, une firme externe afin d'émettre un rapport d'optimisation du positionnement des casernes ayant pour objectifs d'évaluer si le territoire du SSIB est desservi de manière optimale à l'égard du positionnement de celles-ci et d'assurer la conformité du SSIB au schéma de couverture de risques;
- Le SSIB utilise un logiciel Target 911 lui permettant de gérer l'ensemble de ses activités, incluant les activités reliées à la répartition des appels, au déploiement des protocoles d'intervention, au déploiement des ressources, etc. Cependant, selon les informations recueillies, le SSIB ne tire pas avantage de l'ensemble des fonctionnalités disponibles à l'égard du logiciel et celui-ci ne dispose pas des ressources afin d'optimiser l'utilisation de celui-ci;
- La structure actuelle du SSIB ne permet pas une gestion optimale des activités liées à l'acheminement des ressources dans le but de rencontrer les objectifs en matière de force de frappe à la Ville (voir section 3.1.2 – Gestion des ressources).

Intervention – Plans d'intervention

Le SSIB, par l'entremise de son schéma, se doit d'appliquer un programme relatif aux plans d'intervention qui vise à élaborer et à mettre à jour un plan d'intervention, par un préventionniste, pour l'ensemble des bâtiments aux risques plus élevés (moyens, élevés ou très élevés). Celui-ci est élaboré à la suite des inspections des bâtiments en question et vise à élaborer les stratégies dans le cas d'un éventuel incendie.

En 2022, selon le bilan présenté par la Ville, un total de 15 plans d'intervention ont été réalisés au courant de l'année sur les 102 plans prévus, soit un taux de réalisation de 15 %. De plus, il est à noter que le SSIB n'a élaboré en 2022 aucun plan d'intervention pour les bâtiments agricoles, puisque le service ne possède actuellement pas les compétences à cet égard.

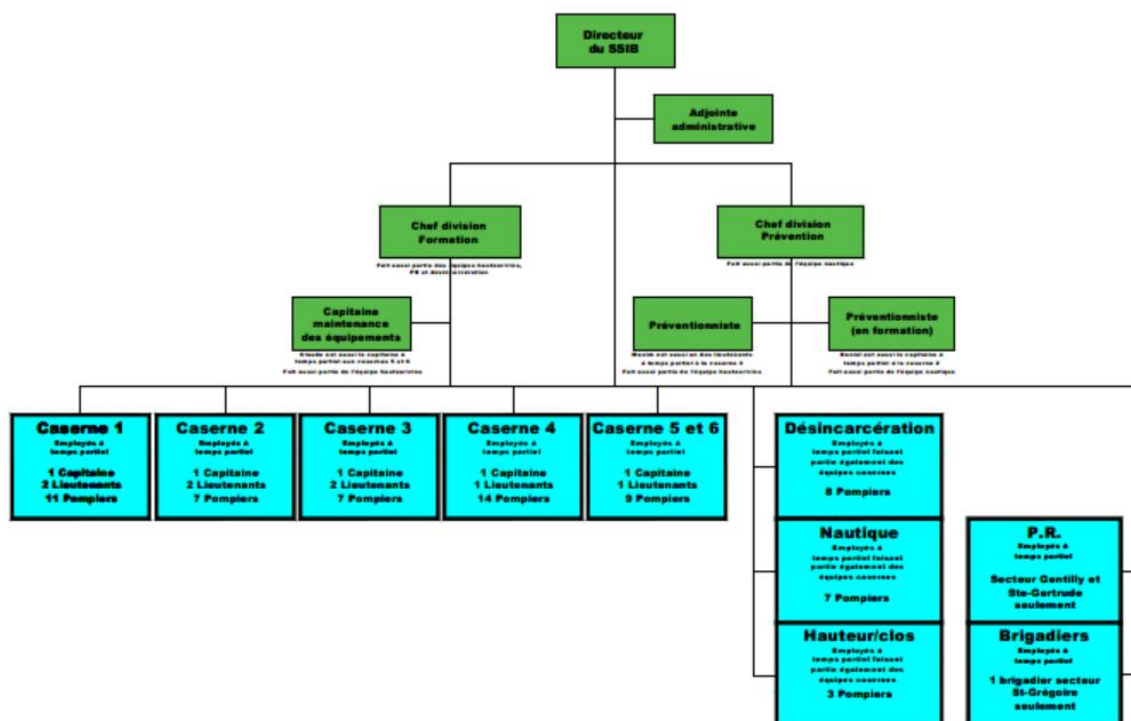
Dans le cadre de nos travaux, nous avons noté les éléments suivants en lien avec le programme d'inspection concernant la mise en place de plans d'intervention :

- Tel que mentionné préalablement à la section *Prévention – Inspection des risques plus élevés*, la structure actuelle du SSIB ne permet pas une gestion optimale des activités liées à l'élaboration des plans d'intervention (voir section 3.1.2 – Gestion des ressources).

3.1.2. Gestion des ressources

La mise en place d'une structure optimale avec un nombre de ressources suffisant est un élément critique afin de permettre au SSIB de rencontrer ses diverses obligations et surtout d'assurer la sécurité des citoyens en cas d'incendie.

La structure actuelle du SSIB se compose des ressources suivantes¹⁵ :



Le SSIB est donc composé de 65 ressources, dont 7 d'entre elles sont des ressources à temps plein et 58 à temps partiel. L'ensemble des pompiers à l'emploi du SSIB sont donc des employés à temps partiel, ce qui constitue un enjeu pour le SSIB, et ce, considérant les facteurs suivants :

- Étant sur appel, ceux-ci ont majoritairement un deuxième emploi, ce qui peut avoir un impact direct sur le niveau de mobilisation lors d'un appel d'urgence, considérant les obligations de l'emploi principal de ceux-ci;
- La conciliation travail-famille est une valeur de plus en plus présente pour la génération arrivant sur le marché du travail, ayant un impact sur la rétention des pompiers à temps partiel et la capacité de mobiliser ceux-ci les soirs et fins de semaine;

¹⁵ Juin 2023.

- L'Association des gestionnaires en sécurité incendie et civile du Québec a publié en 2023 les résultats d'une étude sur les enjeux de relève chez les pompiers indiquant que 65 % des municipalités de 50 000 habitants et moins ont des enjeux de relève et qu'au cours des 20 dernières années, le nombre de pompiers volontaires et à temps partiel a chuté de 19 %¹⁶;
- L'ensemble du personnel à temps plein du SSIB¹⁷, dû à la structure en place, occupe un double rôle, comme les deux (2) préventionnistes du SSIB, qui occupent également un rôle de capitaine/lieutenant à temps partiel dans une des casernes sur le territoire du SSIB, combiné au fait qu'ils sont également partie intégrante d'une équipe spécialisée (ex. : équipe nautique ou hauteur/clos). Cela fait en sorte que les employés à temps plein ne peuvent concentrer leurs efforts sur leurs activités de prévention, étant un frein à l'atteinte des objectifs fixés au schéma, principalement en ce qui concerne les inspections des risques plus élevés et la mise en place des plans d'intervention.

De plus, selon le tableau 6 ci-dessous, nous pouvons constater que le nombre de ressources est demeuré relativement stable au SSIB depuis 2020. Cependant, la Ville a octroyé plus de 385 permis pour des nouvelles constructions (bâtiments à risque faible ou moyen) ainsi que 38 permis pour des nouvelles constructions (bâtiments à risques élevés ou très élevés) depuis 2020 ce qui correspond à une augmentation de plus de 5 %. Une telle augmentation, combinée aux augmentations prévues au cours des prochaines années à la Ville, pourrait avoir un impact significatif sur la capacité de la Ville à rencontrer ses objectifs du schéma avec la structure actuelle du SSIB.

Tableau 6 – Ressources de 2019 à 2023¹⁸

	2020	2021	2022	2023
Nombre de ressources temps plein	7	7	6	7
Nombre de ressources temps partiel	60	56	61	59
Nombre de ressources totales	67	63	67	66

En ce qui concerne l'aspect mobilisation des ressources lors d'un appel d'urgence, nous avons obtenu les statistiques suivantes à l'égard de la mobilisation des ressources à l'égard des appels ayant nécessité l'intervention du SSIB¹⁸ :

Tableau 7 – Mobilisation des ressources – 2022 – par niveau de risques

Mobilisation des ressources 2022					
Risques	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	N ^{bre} moyen mobilisé / appel
Autres	89	1511	670	44%	8
Faibles (catégorie 1)	50	1081	560	52%	11
Moyens (catégorie 2)	13	332	145	44%	11
Élevés (catégorie 3)	8	266	132	50%	17
Très élevés (catégorie 4)	44	1174	469	40%	11
TOTAL	204	4364	1976	45%	10

¹⁶ <https://www.acsiq.qc.ca/cms/images/etincelle/2023/rapport-releve.pdf>

¹⁷ À l'exception de l'adjoindé administrative.

¹⁸ Données obtenues par le SSIB (non auditées).

Tableau 8 – Mobilisation des ressources – 2023 – par niveau de risques

Mobilisation des ressources 2023					
Risques	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	N ^{bre} moyen mobilisé / appel
Autres	50	701	354	50%	7
Faibles (catégorie 1)	26	496	234	47%	9
Moyens (catégorie 2)	10	199	82	41%	8
Élevés (catégorie 3)	10	223	92	41%	9
Très élevés (catégorie 4)	16	457	189	41%	12
TOTAL	112	2076	951	46%	8

Les deux tableaux ci-dessus démontrent qu'en 2022 et 2023 les pourcentages de ressources s'étant présentées sur les appels étaient de 45 % et 46 % respectivement, et ce, en moyenne. Il y a donc plus d'un pompier à temps partiel sur deux qui ne se présente pas lors d'un appel, ce qui a un impact direct sur la capacité du SSIB à rencontrer ses objectifs en matière de force de frappe lors de l'acheminement des ressources.

Tableau 9 – Mobilisation des ressources – 2022 – par période dans la semaine¹⁹

Mobilisation des ressources 2022						
Période	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	Temps moyen Code 1016 (min)	Temps moyen Code 1017 (min)
Semaine (8h à 17h)	74	1345	548	41%	4,2	11,1
Soir et nuit (17h à 8h)	97	2259	1117	49%	8,1	13,9
Fin de semaine (8h à 17h)	33	760	311	41%	7,3	11,8
TOTAL	204	4364	1976	45%	6,3	12,4

Mobilisation des ressources 2022						
Semaine (8h à 17h)	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	Temps moyen Code 1016 (min)	Temps moyen Code 1017 (min)
Temps plein uniquement	20	74	55	74%	2,2	10,2
Temps plein et temps partiel	54	1271	493	39%	7,5	12,4
TOTAL	74	1345	548	41%	4,2	11,1

¹⁹ Code 1016 : Temps avant que les effectifs quittent la caserne.

Code 1017 : Temps de déplacement entre la caserne et les lieux de l'incendie.

Tableau 10 – Mobilisation des ressources – 2023 – par période dans la semaine²⁰

Mobilisation des ressources 2023						
Période	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	Temps moyen Code 1016 (min)	Temps moyen Code 1017 (min)
Semaine (8h à 17h)	40	652	229	35%	5,7	13,4
Soir et nuit (17h à 8h)	52	1043	561	54%	8,8	14,2
Fin de semaine (8h à 17h)	20	381	161	42%	8,7	13,1
TOTAL	112	2076	951	46%	7,5	13,7

Mobilisation des ressources 2023						
Semaine (8h à 17h)	Nombre d'appels	Nombre de ressources encodées	Nombre de ressources mobilisées	% de mobilisation	Temps moyen Code 1016 (min)	Temps moyen Code 1017 (min)
Temps plein uniquement	12	42	32	76%	2,3	10,6
Temps plein et temps partiel	28	610	197	32%	10,3	16,3
TOTAL	40	652	229	35%	5,7	13,4

Les tableaux ci-dessus démontrent que le pourcentage de mobilisation des ressources est beaucoup plus élevé et que le temps moyen pour quitter la caserne et se rendre sur les lieux est beaucoup plus faible pour les appels où sont mobilisées uniquement des ressources à temps plein que pour les autres appels où des temps partiels sont interpellés. Bien qu'il soit normal que le temps moyen pour quitter la caserne soit plus élevé considérant que les ressources à temps partiel doivent se rendre à la caserne de leur lieu de travail, de la maison ou autre, cela met une pression sur la capacité du SSIB à rencontrer les objectifs en matière de force de frappe, principalement due au fait que la quasi-totalité des ressources sont à temps partiel.

La direction du SSIB a présenté au conseil municipal, le 14 février 2022, sa vision du service en considérant plusieurs éléments tels que le développement et la croissance de la Ville et des entreprises qui s'y établissent, le nombre de bâtiments à risque très élevé sur le territoire, la capacité financière de la Ville, les investissements majeurs au niveau du SSIB, l'importance de la sécurité des citoyens et du niveau de service de sécurité, ainsi que des ressources volontaires qui sont de moins en moins disponibles. Ceci était accompagné d'une présentation des conclusions d'un projet pilote réalisé au cours de l'année précédente ayant comme objectifs d'assurer une réponse rapide et efficace aux urgences, de pallier le manque de pompiers dès les premières minutes sur les lieux lors d'une intervention (FDF), de maximiser les protocoles de déploiement des ressources, d'encourager la participation des pompiers à se mettre disponibles en garde externe ainsi que de rendre équitable la distribution des quarts de garde.

Basé sur ces conclusions, le SSIB proposait certaines recommandations visant à augmenter le nombre de temps pleins pour les périodes où le volume d'appels est plus critique et pour lesquelles le niveau de mobilisation des ressources à temps partiel est le plus faible. La situation du SSIB, incluant la révision de sa structure, fait l'objet de discussions récurrentes au niveau de la direction générale et du conseil municipal afin de déterminer les actions à prendre dans le but d'améliorer la performance du service. À cet effet, la direction générale a mandaté une firme externe afin de

²⁰ Code 1016 : Temps avant que les effectifs quittent la caserne.

Code 1017 : Temps de déplacement entre la caserne et les lieux de l'incendie.

réaliser une étude en géomatique visant à déterminer le positionnement optimal des casernes, et ce, en plus du présent mandat de VOR portant sur le SSIB.

Considérant la situation actuelle au niveau du SSIB, nous avons noté les éléments suivants en lien avec la gestion des ressources :

- La structure actuelle du SSIB ne permet pas à la Ville de rencontrer les objectifs à l'égard de son schéma, et plus particulièrement ceux en matière de force de frappe, considérant que :
 - L'ensemble des pompiers à l'emploi du SSIB sont des employés à temps partiel;
 - Les employés à temps plein au SSIB occupent un double rôle, ce qui fait en sorte que les employés à temps plein ne peuvent concentrer leurs efforts sur leurs activités principales, ayant un impact direct sur l'atteinte des objectifs fixés au schéma;
- Malgré le fait que le SSIB ait présenté sa vision et proposé des recommandations pour améliorer la performance du service, nous avons fait les constats suivants à l'égard de l'analyse réalisée :
 - L'évaluation était peu détaillée à l'égard des recommandations proposées, celle-ci correspondant à une évaluation à haut niveau ainsi qu'à des recommandations qui se résumaient à mettre en place un service temps plein (24/7) ou des scénarios de services hybrides;
 - L'évaluation ne tenait pas compte de l'aspect financier, et ce, en fonction du scénario envisagé, comparativement à la situation (structure) actuelle;
 - L'évaluation ne tenait pas compte, et ce, quantitativement, des facteurs de croissance attendus au niveau de la population et du développement économique (i. e. développement de la filière batterie à Bécancour), et de leur impact sur les ressources nécessaires afin que la Ville puisse rencontrer les objectifs au schéma;
 - L'évaluation ne tenait pas compte, spécifiquement, des ressources nécessaires et de l'impact des scénarios proposés sur l'atteinte des objectifs reliés aux volets prévention et intervention, et ce, tel que défini au schéma;
 - L'évaluation ne tenait pas compte des comparables, c'est-à-dire de la structure en place pour des Villes ayant des caractéristiques comparables ou similaires à la Ville de Bécancour.

Une telle analyse permettrait au SSIB de présenter à la direction de la Ville et au conseil municipal différents scénarios tenant en compte l'ensemble des facteurs, ceux-ci étant supportés par une analyse quantitative et qualitative, et ce, autant au niveau des aspects opérationnels que financiers.

3.2. GESTION DES ACTIFS DU SERVICE DE SÉCURITÉ INCENDIE

La Ville se doit de rendre un service de qualité en ce qui concerne la sécurité incendie afin d'intervenir rapidement et efficacement lors d'un appel d'urgence. Pour ce faire, il est important pour la Ville de détenir un nombre suffisant de véhicules et d'équipements, ceux-ci en bon état.

En effet, les actifs mis à la disposition des pompiers peuvent avoir un impact sur l'efficacité des interventions de ceux-ci.

3.2.1. La Ville dresse un inventaire des actifs et collecte les données pertinentes relatives à ceux-ci

La mise en place d'un plan de gestion des actifs vise à établir formellement le processus de gestion des actifs par la Ville. Ce plan est un outil permettant d'identifier les priorités d'investissement et comprend notamment²¹ :

- L'inventaire des actifs;
- La valeur de remplacement des actifs;
- L'état des actifs;
- Attribution d'un niveau hiérarchique aux actifs en se basant sur le risque;
- Évaluation du coût des interventions (entretien, réparations, etc.);
- Identification des modes de financement;
- Identification des interventions à faire;
- Planification des interventions.

En ce qui concerne l'inventaire des actifs plus précisément, le SSIB doit 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 :

- Nature et caractéristiques;
- Coût d'acquisition et de remplacement;
- État actuel des actifs;
- Risques relatifs aux actifs;
- Coûts d'entretien;
- Travaux à réaliser et coûts à assumer sur l'ensemble du cycle de vie;
- Rendement;
- Etc.

²¹ *Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités* – CERIU.

Bâtiments

La Ville possède six (6) casernes, soit une caserne centrale et cinq (5) casernes réparties sur son territoire. La caserne centrale a été construite en 2013, alors que les autres casernes ont été construites à la fin des années soixante, soit depuis près de 55 ans. Selon les informations recueillies, deux (2) de ces casernes sont désuètes et devront soit être mises aux normes ou remplacées. À cet effet, tel que mentionné préalablement, une firme externe a été mandatée afin d'émettre un rapport d'optimisation du positionnement des casernes ayant pour objectifs d'évaluer si le territoire du SSIB est desservi de manière optimale à l'égard du positionnement de celles-ci et d'assurer la conformité du SSIB au schéma de couverture de risques. Dans ce contexte, il sera primordial d'avoir l'information nécessaire sur les bâtiments actuels afin de permettre une prise de décision éclairée en ce qui concerne le repositionnement de certaines casernes.

Données disponibles – Bâtiments

La Ville a élaboré une fiche technique pour chacun des bâtiments incluant sa location, le type de construction, l'année de construction, sa superficie, l'année de rénovation (toiture, plomberie, chauffage, électricité, fenestration, portes et agrandissements), etc. Cependant, le SSIB ne détient pas un inventaire permettant d'avoir une visibilité optimale sur les caractéristiques, l'utilisation, l'état, les risques, les coûts annuels d'entretien ainsi que les travaux à réaliser à l'égard des différents bâtiments.

De plus, la Ville n'a pas procédé à l'évaluation de l'état des casernes au cours des dernières années 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 l'ensemble des casernes, à l'exception de la caserne centrale, ont été construites il y a près de 55 ans. Enfin, bien que la Ville dispose de certaines informations sur ses casernes, 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 casernes du SSIB;
- Les risques liés aux casernes, 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;
- Les coûts d'acquisition, de maintenance, de réparation et d'entretien ne sont pas consignés.

Ces éléments relevés ne permettent pas à la Ville d'optimiser sa gestion des casernes et pourraient avoir un impact sur la planification des besoins, la planification des interventions et sur le rendement de celles-ci.

Matériel roulant

La Ville possède une flotte de 17 véhicules, incluant quatre (4) véhicules de service, sept (7) autopompes, une (1) unité de désincarcération, un (1) poste de commandement, deux (2) bateaux de sauvetage ainsi que deux (2) remorques. La performance et la disponibilité de ces véhicules sont primordiales afin que le SSIB puisse offrir un service de qualité et assurer la sécurité des citoyens.

Selon les orientations du ministre de la Sécurité publique en matière de sécurité incendie, il est recommandé qu'un véhicule de première intervention ait moins de quinze ans, qu'il soit placé en réserve pour une période additionnelle de cinq ans pour ensuite être remisé.

Tableau 11 – Véhicules de première intervention – SSIB

N° véhicule	Type de véhicule	Année	+ 15 ans	Emplacement
511	unité de secours-désincarcération	2008	Oui	Caserne n°1
211	autopompe	2006	Oui	Caserne n°1
221	autopompe	2003	Oui	Caserne n°2
1021	poste de commandement	2004	Oui	Caserne n°4
2021	autopompe	1994	Oui	Caserne n°2
1121	unité de secours-sauvetage nautique	2018	Non	Caserne n°1
231	autopompe	1999	Oui	Caserne n°3
241	autopompe	2019	Non	Caserne n°4
651	autopompe-citerne	2003	Oui	Caserne n°5
661	autopompe-citerne	2000	Oui	Caserne n°6

Nous pouvons constater, selon les informations obtenues à l'égard des véhicules d'intervention, que la flotte de véhicules du SSIB est vieillissante, alors que la quasi-totalité des véhicules ont plus de 15 ans et que la moitié de ceux-ci ont plus de 20 ans, ce qui va à l'encontre des orientations du ministre de la Sécurité publique.

Données disponibles – Matériel roulant

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

De plus, afin de soutenir l'historique des réparations et de l'entretien effectués et la prise de décision, il est important de consigner, par véhicule, les données sur l'historique des réparations et de l'entretien effectués ainsi que le coût d'acquisition et de remplacement de ceux-ci.

Bien qu'il existe plusieurs informations sur les véhicules du SSIB, nous avons noté que celles-ci n'étaient pas centralisées et ni complètes. En effet, une liste des véhicules incluant le numéro interne, le modèle, l'année, le numéro de plaque d'immatriculation, le numéro de série, l'emplacement ainsi que la description et l'usage du véhicule est disponible, alors que l'historique des entretiens et inspections, les dépenses associées à chacun des véhicules ainsi que les entretiens et inspections prévus sont maintenus sur des documents distincts, alors que les références techniques (informations sur les composants du véhicule, les spécifications techniques, requis en matière d'entretien, etc.) sont consignées dans un cartable conservé à l'atelier de mécanique de la Ville.

Programme d'entretien préventif et vérification mécanique périodique obligatoire

En tant que propriétaire et exploitant de véhicules routiers de service d'incendie, ceux-ci 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 à tous les six mois. De plus, les véhicules du SSIB doivent faire l'objet d'une vérification mécanique obligatoire par la SAAQ à tous les 12 mois. Nous avons noté, dans le cadre de nos travaux, que les fréquences minimales établies pour certains véhicules n'avaient pas été respectées en ce qui concerne le PEP. Ces non-conformités 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 véhicule se qualifiant au PEP si la cote n'est pas satisfaisante.

Autres équipements

Les pompiers du SSIB, dans le cadre normal de leurs activités, utilisent de l'équipement de protection (i. e. appareil de protection respiratoire, casque, habit de combat, gants, etc.) ainsi que d'autres équipements d'intervention (i. e. boyaux, échelles, caméras thermiques, lances d'incendie, cordes, harnais, pinces de désincarcération, etc.).

Considérant la grande diversité, la valeur ainsi que l'importance de remplacer ses équipements à la fin de leur durée de vie utile et en fonction des normes applicables à ceux-ci, il est important de maintenir un inventaire à jour et complet incluant un descriptif des équipements, la quantité détenue par le SSIB, leur emplacement, leur fin de vie utile, le suivi des entretiens et inspections selon les normes en vigueur, etc.

En effet, considérant que le SSIB intervient dans des situations d'urgence, il est important que ces équipements soient en bon état, que le SSIB en détienne une quantité suffisante et que ceux-ci soient conformes aux normes applicables, et ce, afin d'intervenir de manière optimale lors de telles situations.

Selon les informations recueillies, le SSIB possède un inventaire sur support Excel comportant des données sur les équipements, incluant les dates d'expiration et d'inspection, celui-ci étant maintenues par le chef de division – formation. Cependant, nous avons noté que l'information était parfois incomplète ou non maintenue à jour, ce qui ne permet pas une planification optimale des besoins, ni un suivi adéquat des équipements, incluant les entretiens et les inspections obligatoires.

3.2.2. Les interventions / décisions sur les actifs sont planifiées et basées sur des critères liés aux objectifs de la Ville et des priorités

La Ville doit bien planifier ses interventions / décisions à l'égard de ses actifs, et ce, tout au long du cycle de vie de ceux-ci. Elle se doit donc de prendre de nombreuses décisions qui viseront à atteindre les niveaux de service attendus, à assurer le fonctionnement, l'entretien, la maintenance et, le cas échéant, le renouvellement, l'acquisition ou la construction de nouveaux actifs. Ces décisions doivent être prises sur la base des connaissances qu'a la Ville de ses besoins actuels et futurs, et ce, en fonction des priorités. À cet effet, la Ville remplit son obligation à l'égard de la planification des actifs par l'entremise de l'exercice du PTI auquel participe le SSIB.

Détermination des interventions / décisions prioritaires

Comme mentionné préalablement, les actifs propres au SSIB sont vieillissants, principalement en ce qui concerne certaines casernes et véhicules d'intervention qui ont atteint ou qui se rapprochent de leur fin de vie utile.

Bâtiments

En ce qui concerne les casernes plus spécifiquement, un mandat est présentement en cours de réalisation par une firme externe afin d'évaluer le positionnement des casernes, qui pourrait mener à la fermeture de certaines casernes et la construction ou l'aménagement sur le territoire du SSIB de nouvelles casernes. La prise de décision à l'égard du positionnement des casernes devra non seulement tenir compte de l'aspect géographique des casernes actuelles, mais également de leur vétusté et des investissements qui seront nécessaires afin de remettre à niveau celles-ci, le cas échéant. Cependant, ayant très peu de visibilité et d'information sur l'état des casernes, ceci pourrait avoir un impact sur le processus décisionnel relié à l'exercice de repositionnement des casernes. Il est donc primordial pour la Ville de disposer de cette information afin de prioriser les interventions et

prendre des décisions éclairées à l'égard de ses casernes. Il est à noter que la Ville n'a présentement prévu aucun montant à son PTI 2023-2025 pour le maintien des casernes actuelles ou pour la construction de nouvelles casernes.

Matériel roulant

Pour ce qui concerne le matériel roulant du SSIB, un calendrier de remplacement des véhicules d'intervention incendie a été préparé par le SSIB en 2022, celui-ci indiquant les remplacements à réaliser de 2022 à 2030 pour des investissements totaux de plus de 5,7 M\$ pour la Ville. Le calendrier prévoit le remplacement de trois autopompes, un véhicule d'élévation reconditionné, un véhicule d'unité d'urgence, un poste de commandement ainsi que trois véhicules de service. Plus spécifiquement, cela correspond au remplacement, jusqu'en 2030, de la moitié des véhicules de première intervention présentés au tableau 11 ci-dessus, visant à remplacer en premier lieu les autopompes les plus vieilles du service. Nous avons cependant noté les éléments suivants en lien avec le processus décisionnel pour le remplacement des véhicules du SSIB :

- Le calendrier de remplacement des véhicules diverge du PTI 2023-2025 en ce qui concerne les véhicules à remplacer en 2023, 2024 et 2025;
- Aucune analyse n'a été réalisée quant à la durée de vie restante des véhicules dont le remplacement n'est pas prévu avant 2030 ainsi que les coûts nécessaires afin de maintenir ceux-ci sur cette période;
- Aucune donnée n'était disponible sur les prix d'achat estimés pour le remplacement des véhicules au PTI, et les investissements au calendrier de remplacement ne tenaient pas compte des augmentations de prix à prévoir au cours des prochaines années;
- Aucune analyse n'a été réalisée concernant la décision de privilégier des remplacements par des véhicules usagés ou neufs, tenant compte de différents critères tels que le prix à l'achat, la durée de vie utile, le coût d'entretien et de maintien des véhicules, etc.

Équipement

Le SSIB détermine ses besoins en matière d'équipement par l'entremise du PTI. Cependant, tel que mentionné préalablement, les lacunes au niveau du maintien et du suivi de l'inventaire d'équipement pourraient avoir un impact sur le processus décisionnel relié au maintien ou au renouvellement de l'équipement.

Général

Finalement, nous avons relevé les lacunes suivantes en ce qui concerne la détermination des interventions/décisions prioritaires, et ce, pour l'ensemble des catégories d'actifs du SSIB :

- La Ville n'a pas défini de critères formels afin de soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'assurer l'alignement de ses décisions avec les objectifs de la Ville;
- Tel que mentionné à la section 3.2.1, puisque les données relatives au niveau de service attendu, aux risques liés aux actifs ainsi qu'au rendement des actifs ne sont pas consignées systématiquement pour chacune des catégories d'actifs, il est difficile de tenir compte de ces éléments dans le processus de priorisation des interventions;
- La Ville ne maintient pas formellement à jour l'état de tous ses actifs et les coûts relatifs au maintien de ceux-ci.

Selon les informations recueillies, la Ville a récemment embauché une ressource dédiée à la gestion des actifs, incluant la gestion des bâtiments et des véhicules du SSIB. Cette ressource sera chargée de développer un plan de gestion des actifs et de mettre en place les mécanismes nécessaires afin d'améliorer le processus de gestion des actifs dans son ensemble.

4. Conclusion

Dans un contexte où la Ville a présentement de la difficulté à rencontrer les objectifs établis dans son schéma de couverture de risques, combiné au fait que le développement économique de la Ville est en pleine croissance par l'entremise de son secteur industriel, ce qui aura une incidence directe sur le schéma de couverture de risques et les ressources nécessaires afin de se conformer à celui-ci, la Ville doit donc mettre en place les mesures et les ressources nécessaires pour une gestion efficace et efficiente de son service de sécurité incendie.

Ce mandat de VOR visait donc à évaluer si le Service de sécurité incendie était géré de manière efficace et efficiente, et ce, conformément aux règles en vigueur. En conclusion, bien que le Service de sécurité incendie soit actuellement fonctionnel et que celui-ci rencontre partiellement son schéma de couverture de risques, celui-ci pourrait, à notre avis, faire l'objet d'améliorations significatives 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 - Gestion des activités du Service de sécurité incendie – Des mécanismes sont en place afin d'assurer une gestion efficace du schéma de couverture de risques par l'entremise des activités en prévention, et dans la gestion des secours et des interventions en sécurité incendie.	
Conclusion :	
Le SSIB a mis en place différents mécanismes afin d'atteindre les différents objectifs visés par son schéma de couverture de risques. Cependant, nous pouvons conclure que les mécanismes en place pourraient être optimisés afin d'assurer une gestion efficace et efficiente des activités en prévention, et dans la gestion des secours et des interventions en sécurité incendie, et ce, afin de rencontrer l'ensemble de ses objectifs au schéma.	
Constats	Recommandations
(2023-01) Prévention – Installation et vérification du fonctionnement des avertisseurs de fumée : <ul style="list-style-type: none">■ Le programme relatif à la vérification des avertisseurs de fumée n'est pas à jour, le document datant de 2015.■ La documentation des visites n'est pas optimale, chacune des fiches papier étant remplie manuellement sur place et ensuite retranscrite au logiciel aux fins de documentation et de suivi.■ La lettre à l'occupant suite à la visite est générée manuellement, alors que le logiciel permettrait l'envoi automatique.■ La planification actuelle des visites n'est pas optimale, considérant que dans plus de la moitié des visites réalisées, le propriétaire ou l'occupant n'est pas présent afin de réaliser le programme de vérification.	<ul style="list-style-type: none">■ Nous recommandons au SSIB d'optimiser son utilisation du logiciel en s'assurant d'exploiter les fonctionnalités lui permettant d'automatiser le processus de documentation des visites (fiches d'inspection) au logiciel ainsi que les échanges avec le citoyen.■ Nous recommandons au SSIB de procéder à une révision de son programme relatif à la vérification des avertisseurs de fumée, celui-ci datant de 2015. De plus, le SSIB devrait définir et revoir sa stratégie relative aux visites à réaliser afin d'optimiser le taux de réussite (présence du propriétaire ou de l'occupant).

<p>(2023-02) Prévention – Inspection des risques plus élevés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le SSIB ne possède actuellement pas l'expertise et les compétences pour réaliser l'inspection des bâtiments agricoles. ■ La lettre et le rapport d'inspection au propriétaire ou à l'occupant suite à l'inspection sont préparés manuellement, alors que le logiciel permettrait l'envoi automatique de ceux-ci suite à la saisie des résultats de l'inspection au logiciel. ■ La documentation des inspections n'est pas optimale, chacune de celles-ci étant documentée manuellement sur place et ensuite retranscrite au logiciel aux fins de documentation et de suivi. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons au SSIB, en collaboration avec la MRC de Bécancour, de procéder à l'embauche d'une ressource pouvant réaliser l'inspection des bâtiments agricoles. ■ Nous recommandons au SSIB d'optimiser son utilisation du logiciel en s'assurant d'exploiter les fonctionnalités lui permettant d'automatiser le processus de documentation des inspections au logiciel ainsi que les échanges avec le propriétaire ou l'occupant.
<p>(2023-03) Intervention – Acheminement des ressources</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Le logiciel Target 911, permettant de gérer l'ensemble des activités du SSIB, n'est pas utilisé de manière optimale en ce qui concerne les fonctionnalités disponibles à l'égard des activités reliées à la répartition des appels, au déploiement des protocoles d'intervention, au déploiement des ressources, etc. ■ Le SSIB ne dispose pas des ressources nécessaires afin d'optimiser l'utilisation du logiciel. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons au SSIB d'optimiser son utilisation du logiciel en s'assurant d'exploiter les fonctionnalités lui permettant d'optimiser le processus lié à l'acheminement des ressources. ■ Nous recommandons au SSIB de mettre en place un plan d'action visant à allouer les ressources humaines et financières nécessaires visant à maximiser l'utilisation du logiciel Target 911.
<p>(2023-04) La structure actuelle du SSIB ne permet pas une gestion optimale des activités reliées au volet prévention ainsi qu'au volet intervention.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Voir recommandations au critère 2. ■ Nous recommandons au SSIB de procéder à l'analyse et à l'évaluation du rapport émis par la firme externe mandatée de revoir le positionnement des casernes, visant l'amélioration des temps de réponse du SSIB, et d'élaborer un plan d'action afin d'assurer le suivi et la mise en place des recommandations retenues.

Critère 2 – Gestion des activités du Service de sécurité incendie – Des mécanismes sont en place afin de s'assurer que la Ville dispose des ressources nécessaires lui permettant de rencontrer ses obligations actuelles et futures.

Conclusion :

Le SSIB a procédé à une évaluation de son service et a procédé à certaines recommandations afin de bonifier la structure du service. Cependant, cette évaluation doit être bonifiée afin de déterminer les ressources nécessaires lui permettant de rencontrer ses obligations actuelles et futures.

Constats	Recommandations
<p>(2023-05) La structure actuelle du SSIB ne permet pas à la Ville de rencontrer les objectifs à l'égard de son schéma, considérant que l'ensemble des pompiers à l'emploi du SSIB sont des employés à temps partiel et que les employés à temps plein au SSIB occupent un double rôle, ce qui fait en sorte que les employés à temps plein ne peuvent concentrer leurs efforts sur leurs activités principales, ayant un impact direct sur l'atteinte des objectifs fixés au schéma.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons à la Ville de bonifier son évaluation des besoins en matière de ressources et l'analyse des différents scénarios de structure du SSIB afin de permettre une prise de décision éclairée tenant compte de l'ensemble des facteurs et critères quantitatifs et qualitatifs pertinents, et ce, aux fins de présentation à la direction générale et au conseil municipal de la Ville.
<p>(2023-06) L'évaluation des besoins et les recommandations proposées par le SSIB afin de bonifier sa structure ne contiennent pas l'ensemble des informations requises permettant de prendre des décisions éclairées :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ L'évaluation ne tient pas compte de l'aspect financier, et ce, en fonction du scénario envisagé, comparativement à la situation (structure) actuelle; ■ L'évaluation ne tient pas compte des facteurs de croissance attendus au niveau de la population et du développement économique, ainsi que de leur impact sur les ressources nécessaires afin que la Ville puisse rencontrer les objectifs au schéma; ■ L'évaluation ne tient pas compte des ressources nécessaires et de l'impact des scénarios proposés sur l'atteinte des objectifs reliés aux volets prévention et intervention; ■ L'évaluation ne tenait pas compte des comparables, c'est-à-dire de la structure en place pour des Villes ayant des caractéristiques comparables ou similaires à la Ville de Bécancour. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons à la Ville de revoir la structure organisationnelle, incluant l'embauche de pompiers à temps plein, celle-ci étant basée sur les résultats de son évaluation des besoins en matière de ressources humaines.

Critère 3 – Gestion des actifs du Service de sécurité incendie – Le service dresse un inventaire des actifs et collecte les données pertinentes relatives à ceux-ci.

Conclusion :

Le SSIB n'a pas mis en place un inventaire pour l'ensemble de ses catégories d'actifs et l'information disponible à l'égard de ses actifs est incomplète.

Constats	Recommandations
(2023-07) Le SSIB ne détient pas un inventaire permettant d'avoir une visibilité optimale sur les caractéristiques, l'utilisation, l'état, les risques, les coûts annuels d'entretien ainsi que les travaux à réaliser à l'égard des différents bâtiments (casernes).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons à la Ville de procéder à la définition de ses besoins d'information aux fins de soutien du processus de gestion des bâtiments (casernes), incluant les responsables de la gestion des données, la fréquence de mise à jour des données, la méthodologie permettant de collecter et mettre à jour les données. La définition des besoins devrait tenir compte des éléments tels que l'état des actifs, le niveau de service attendu, les risques liés aux actifs ainsi que l'information financière pertinente requise.
(2023-08) La Ville n'a pas défini officiellement ses besoins d'information pour soutenir la gestion des casernes du SSIB, incluant les risques liés aux casernes ainsi que les coûts d'acquisition, de maintenance, de réparation et d'entretien pour chacune de celles-ci.	
(2023-09) Les informations sur les véhicules et les équipements du SSIB ne sont pas centralisées et sont incomplètes. De plus, la Ville n'a pas respecté les fréquences minimales établies pour certains véhicules dans le cadre du programme d'entretien préventif (véhicules).	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons au SSIB de centraliser l'information sur ses véhicules et ses équipements afin de faciliter l'accès à celle-ci et d'assurer un suivi efficace à l'égard de chacun de ceux-ci. ■ Nous recommandons à la Ville d'envisager l'utilisation du logiciel Target 911 pour la gestion de ses inventaires, et ce, pour l'ensemble des catégories d'actifs du service, celui-ci permettant de consigner l'ensemble des informations pertinentes à l'égard des actifs, de la planification des besoins, du suivi des inspections, entretiens, PEP, etc.
(2023-10) La Ville n'a pas procédé à l'évaluation de l'état des casernes au cours des dernières années 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.	<ul style="list-style-type: none"> ■ Nous recommandons à la Ville de procéder à l'évaluation de l'état de l'ensemble de ses bâtiments afin d'avoir une visibilité sur leur état, sur les travaux à venir et afin de permettre l'élaboration d'une stratégie de maintien des bâtiments structurée pour les années à venir.

Critère 4 – Gestion des actifs du Service de sécurité incendie – Les interventions/décisions sur les actifs sont planifiées et basées sur des critères liés aux priorités du service et de la Ville.

Conclusion :

Le SSIB procède à une planification et à une priorisation des investissements requis pour le maintien ou le renouvellement des actifs critiques à ses activités. Cependant, l'exercice n'est pas basé sur des critères formels et les informations disponibles et/ou les analyses réalisées ne permettent pas d'optimiser le processus de prise de décision.

Constats	Recommandations
<p>(2023-11) La Ville n'a pas défini de critères formels afin de soutenir le processus de prise de décision à l'égard des priorités, et ce, afin d'assurer l'alignement de ses décisions avec les objectifs de la Ville.</p>	<p>Nous recommandons à la Ville, par l'entremise d'un plan de gestion des actifs, de mettre en place un processus formel et structuré à l'égard de la planification des interventions en fonction des priorités, incluant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ La définition des critères afin de soutenir la prise de décision; ■ L'intégration du niveau de service attendu, des risques liés aux actifs et du rendement des actifs dans le processus de priorisation des interventions/décisions; ■ La mise à jour de l'état des actifs et des coûts relatifs au maintien de ceux-ci, et ce, en fonction des données pertinentes; ■ Le suivi des travaux de maintien effectués sur les actifs en fonction des évaluations effectuées.
<p>(2023-12) Processus décisionnel en lien avec le remplacement des véhicules du SSIB :</p> <ul style="list-style-type: none"> ■ Aucune analyse n'a été réalisée quant à la durée de vie restante des véhicules dont le remplacement n'est pas prévu avant 2030 ainsi que les coûts nécessaires afin de maintenir ceux-ci sur cette période; ■ Aucune donnée n'était disponible sur les prix d'achat estimés pour le remplacement des véhicules au PTI et les investissements au calendrier de remplacement ne tenaient pas compte des augmentations de prix à prévoir au cours des prochaines années; ■ Aucune analyse n'a été réalisée concernant la décision de privilégier des remplacements par des véhicules usagés ou neufs, tenant compte de différents critères tels que le prix à l'achat, la durée de vie utile, le coût d'entretien et de maintien des véhicules, etc. 	<p>Nous recommandons au SSIB de bonifier et de formaliser son processus décisionnel afin de tenir compte de l'ensemble des facteurs pertinents supportant la prise de décision, et ce, aux fins de suivi et de reddition de comptes.</p>

5. Objectif et critères d'audit

5.1. OBJECTIF

S'assurer que le Service de sécurité incendie est géré de manière efficace et efficiente, et ce, conformément aux règles en vigueur.

5.2. CRITÈRES D'AUDIT

Gestion des activités du Service de sécurité incendie :

- Des mécanismes sont en place afin d'assurer une gestion efficace du schéma de couverture de risques par l'entremise des activités en prévention, et dans la gestion des secours et des interventions en sécurité incendie;
- Des mécanismes sont en place afin d'assurer que la Ville dispose des ressources nécessaires lui permettant de rencontrer ses obligations actuelles et futures.

Gestion des actifs du Service de sécurité incendie :

- Le service dresse un inventaire des actifs et collecte les données pertinentes relatives à ceux-ci;
- Les interventions/décisions sur les actifs sont planifiées et basées sur des critères liés aux priorités du service et de la Ville.



rcgt.com



Raymond Chabot
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil