


**VILLE DE  
BOUCHERVILLE**

**VÉRIFICATION DE  
L'OPTIMISATION DES  
RESSOURCES**

Rapport final

Le 31 janvier 2022

**COPIE CONFORME**

  
\_\_\_\_\_  
Marianna Ruspil  
Assistante-greffière

MALLETTE

# TABLE DES MATIÈRES

Contexte .....	1
Réglementation en lien avec les travaux réalisés .....	1
Éléments d'actualité et contextuels .....	1
Critères d'audit .....	2
Portrait de la situation actuelle .....	1
Description du processus.....	1
Volumétrie.....	7
Bonnes pratiques .....	10
Diagnostic et recommandations .....	12
Définition des indices .....	12
Grille de recommandations .....	13
Commentaires généraux de la Ville de Boucherville.....	20
Conclusion.....	21

## ANNEXE

Annexe A : À propos de l'audit

## VILLE DE BOUCHERVILLE

### VÉRIFICATION DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES (VOR) PORTANT SUR LE PROCESSUS DE GESTION DE LA FLOTTE DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE

#### Contexte

Les municipalités de 10 000 à 100 000 habitants, dont fait partie la Ville de Boucherville (la Ville), doivent s'assurer de l'optimisation de leurs ressources par l'octroi d'un mandat de VOR tous les deux ans. Pour s'y conformer, la Ville a mandaté Mallette afin de réaliser un mandat de VOR pour la période 2020-2021.

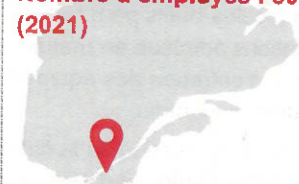
La VOR est un outil de gouvernance qui a pour but :

- ▢ De valoriser les bonnes pratiques et les bons coups de l'audité
- ▢ D'identifier les zones d'amélioration, de quantifier les impacts et d'émettre des recommandations pertinentes

**Habitants : 42 730 (2021)**

**Budget : 120 M\$ (2021)**

**Nombre d'employés : 300 (2021)**



#### Réglementation en lien avec les travaux réalisés

- ▢ Loi concernant les propriétaires, les exploitations et les conducteurs de véhicules lourds
- ▢ Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers

#### Éléments d'actualité et contextuels

##### Observations

- ▢ La Ville observe un accroissement important des délais relatifs aux approvisionnements qui n'échappe pas aux véhicules roulants
- ▢ La Ville voit sa flotte d'équipements roulants se diversifier en réponse aux nouvelles exigences en matière d'électrification des transports, conjuguées à l'accroissement de composantes électroniques intégrées aux véhicules modernes
- ▢ La Ville fait actuellement face à un manque de personnel

##### Impacts

- ▢ Il devient difficile de planifier les acquisitions pour s'assurer de recevoir les équipements roulants nécessaires à l'exploitation en temps opportun
- ▢ Cette diversité complexifie les activités d'entretien et de réparation des équipements roulants et augmente les besoins en formation pour le personnel
- ▢ Le manque de personnel amène une difficulté de réalisation des travaux nécessaires à l'entretien

# CRITÈRES D'AUDIT

## OBJECTIF ET CRITÈRES D'AUDIT — PROCESSUS DE GESTION DE LA FLOTTE DE VÉHICULES DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE

### Objectif de l'audit



S'assurer que la Ville de Boucherville effectue une saine gestion des activités entourant sa flotte de véhicules afin de garantir leur utilisation au meilleur coût.

La Ville de Boucherville possède une flotte d'équipements roulants incluant des véhicules légers, des véhicules lourds et des véhicules-outils pour réaliser ses activités. La mécanique des véhicules de plus en plus sophistiquée, combinée aux orientations édictées en matière d'électrification des transports auxquelles les villes sont assujetties, fait en sorte que les activités d'entretien des équipements sont de plus en plus complexes et nécessitent des expertises précises ainsi qu'une formation en continu.

En matière de gestion de la flotte de véhicules, la Ville de Boucherville se doit de prendre des décisions basées sur des informations fiables et d'effectuer une gestion proactive et rigoureuse de ses véhicules, permettant de réduire l'ensemble des coûts sur la durée de vie utile des véhicules et ainsi rentabiliser l'utilisation de la flotte.

L'étude du processus de gestion de la flotte de véhicules par le biais du présent audit permettra à la Ville d'obtenir des recommandations visant à favoriser l'atteinte de cet objectif et d'assurer une utilisation optimale des ressources mises à la disposition de la Ville pour la gestion de la flotte de véhicules.

### CRITÈRES D'AUDIT

1

- La Ville dispose d'outils, d'informations et d'indicateurs permettant de réaliser un entretien proactif et rigoureux des véhicules, à moindre coût



2

- La Ville dispose de critères clairs et définis relativement à la gestion de sa flotte de véhicules permettant d'effectuer une analyse complète et une prise de décision éclairée visant à minimiser les coûts d'utilisation sur la durée de vie utile des véhicules



### Portée des travaux

Les travaux d'audit porteront sur le processus de gestion de la flotte à la Ville pour la période d'août 2019 à juillet 2021.

### Normes d'audit et de contrôle qualité utilisées pour la réalisation des travaux de VOR :

- Norme canadienne de missions de certification 3001, « Missions d'appréciation directe »
- Norme canadienne de contrôle qualité 1, « Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification »



Voir annexe A pour plus de détails

---

## **PORTRAIT DE LA SITUATION ACTUELLE**

La présente section dresse un portrait sommaire de la situation actuelle du processus de gestion de la flotte de véhicules à la Ville de Boucherville. Il favorisera la compréhension et un meilleur positionnement des constats présentés dans les sections suivantes du rapport. Le portrait reflète notre compréhension du processus actuel suivant nos analyses de la documentation de la Ville.

### **Description du processus**

#### **Rôle des intervenants**

Il est de la responsabilité de la direction des travaux publics d'effectuer les activités relatives à la gestion de la flotte de véhicules de la Ville, notamment des acquisitions et des remplacements ainsi que de voir au bon fonctionnement des véhicules actuellement en service par l'entretien. Les rôles et responsabilités des principaux intervenants dans le processus sont les suivants :

- Adjoint support à l'administration et aux opérations :
  - Participe à la prise de décision dans le processus d'achat ou de location de la flotte de véhicules
  - Prépare les analyses quantitatives et qualitatives de remplacements de véhicules
  - Supervise le processus de gestion de la flotte de véhicules par des rencontres récurrentes avec le contremaître mécanique
  - Effectue la reddition de comptes à la directrice des travaux publics
  - Prépare, en collaboration avec la directrice des travaux publics, le budget annuel pour le remplacement des véhicules
  - Collabore à la préparation des fichiers nécessaires pour appuyer l'acquisition des véhicules (durée de vie des véhicules, suivi de remplacement des véhicules ainsi que le plan triennal des investissements)
- Contremaître mécanique :
  - Communique les bris majeurs à l'adjoint support à l'administration et aux opérations
  - S'assure que les entretiens réguliers soient effectués de manière adéquate sur les véhicules
  - Planifie les activités d'entretien et de réparations
  - Collabore à la préparation des fichiers nécessaires pour appuyer l'acquisition des véhicules (durée de vie des véhicules, suivi de remplacement des véhicules ainsi que le plan triennal des investissements)
  - Veille à la planification et à la bonne gestion des bons de travail (ouverture, suivi et fermeture)
  - Gère l'équipe de mécaniciens et le soudeur

- L'équipe de mécaniciens (3 mécaniciens) et le soudeur :
  - Réalisent les diagnostics sur les véhicules à réparer et demandent l'ouverture de bons de travail par le contremaître mécanique
  - Effectuent les entretiens et réparations sur les véhicules au garage selon les bons de travail reçus du contremaître mécanique

### Le processus d'acquisition de véhicules

La Ville possède un plan de remplacement des véhicules lequel prévoit les années de remplacement de l'ensemble des véhicules en fonction de leur durée de vie estimée et selon les comparables sur le marché, ainsi que le montant à prévoir pour l'acquisition d'un véhicule de remplacement. La Ville utilise ce plan de remplacement afin de planifier les changements de véhicules et d'assurer le bon roulement de sa flotte.

Les véhicules à acquérir sont ensuite reportés au plan triennal des immobilisations (PTI) puis au budget annuel de la Ville pour approbation. Selon le PTI de 2021 à 2023, les dépenses estimées à venir afin de remplacer les véhicules en fin de vie utile sont les suivantes :

CATÉGORIE	NOMBRE DE REMPLACEMENTS ESTIMÉS EN 2022	COÛTS DE REMPLACEMENT ESTIMÉS EN 2022	NOMBRE DE REMPLACEMENTS ESTIMÉS EN 2023	COÛTS DE REMPLACEMENT ESTIMÉS EN 2023
Série 000	0	0 \$	0	0 \$
Série 100	3	244 000 \$	4	660 000 \$
Série 200	3	860 000 \$	0	0 \$
Série 300	1	120 000 \$	4	1 835 000 \$
Séries 400 à 700	0	0 \$	0	0 \$
Série 800	0	0 \$	0	0 \$
<b>Total</b>		<b>1 224 000 \$</b>		<b>2 495 000 \$</b>

Il est à noter que les coûts de remplacement prévus au PTI incluent les coûts supplémentaires d'achat d'équipements électriques au profit de ceux à essence en conformité avec les orientations internes et externes en matière d'électrification des transports.

Afin de déterminer si le véhicule doit être acheté ou loué, la Ville réalise une analyse quantitative et qualitative. L'analyse quantitative consiste à comparer le prix d'achat et le coût total de location. Le coût total de location est obtenu en multipliant le coût de location mensuel par le nombre de mois prévu d'utilisation du véhicule pendant l'année pour une location à court terme ou en multipliant le coût de location annuel par le nombre d'années pour une location long terme. Ensuite, l'analyse qualitative repose sur la disponibilité des ressources financières, l'espace d'entreposage, le délai de livraison, les coûts d'entretien, les compétences des mécaniciens, etc.

Une fois la décision de location ou d'achat prise, un devis technique est créé en collaboration avec l'agent de bureau et l'adjoint support à l'administration et aux opérations. Ce devis est ensuite remis au service des approvisionnements pour publication de l'appel d'offres, selon les règles en vigueur.

---

Il peut arriver qu'un véhicule nécessite un nombre de réparations plus élevé que la moyenne. À ce moment, le contremaître mécanique est en charge de communiquer cette information à l'adjoint support à l'administration et aux opérations. Cette reddition d'informations permet à la Ville de prendre une décision plus éclairée afin de déterminer si les coûts de réparations élevés nécessitent le changement du véhicule actuel pour un neuf avant le moment prévu au plan de remplacement.

En plus de la gestion des véhicules à remplacer, la Ville doit parfois faire l'ajout de nouveaux véhicules afin d'accroître sa flotte de véhicules. En effet, lorsqu'il y a soit de nouvelles normes à respecter, de nouveaux besoins présents ou encore une progression dans le nombre de rues à entretenir, la direction des travaux publics de la Ville envoie une demande d'ajout à la flotte de véhicules actuelle. Cet ajout de véhicules est basé principalement sur le contexte dans lequel évolue la Ville ainsi que sur l'expérience et les connaissances des gens impliqués dans le processus de gestion de la flotte.

### **Le processus d'entretien et de réparations**

Lorsqu'une réparation est nécessaire, le véhicule est envoyé à l'atelier de mécanique. Les mécaniciens réalisent un diagnostic et demandent l'ouverture d'un bon de travail au contremaître mécanique. Lors de l'ouverture du bon de travail, ce dernier doit :

- Valider si des entretiens courants sont à prévoir à court terme sur le véhicule en réparation
- Valider si le véhicule est sous garantie et, le cas échéant, déterminer si la réparation à faire est couverte
- Valider si les réparations peuvent être réalisées à l'interne, donc si la Ville possède les éléments nécessaires à la réalisation des travaux :
  - Les outils et l'espace
  - L'expertise et les connaissances

Ensuite, le contremaître mécanique procède à l'ouverture du bon de travail dans le système et l'imprime pour le donner aux mécaniciens.

Au moment de faire les réparations et/ou entretien, les mécaniciens inscrivent sur le bon de travail papier les pièces et outils principaux qui ont été utilisés. Une fois le travail complété, le bon de travail papier est remis au contremaître mécanique. Ce dernier saisit les informations suivantes du bon de travail au système :

- Pièces et outils utilisés
- Une estimation du temps de travail réalisé par les mécaniciens selon son expérience

Par la suite, le contremaître mécanique ferme le bon de travail au système. Cette opération transfère, en plus des données sur les entretiens et réparations effectués, les informations sur le kilométrage ou les heures d'utilisation exacte du véhicule, ce qui génère automatiquement les dates des prochains entretiens courants.

Lorsque le véhicule est encore sous garantie, celui-ci est normalement retourné chez le concessionnaire pour réparation. Il peut arriver que la réparation soit tout de même effectuée à l'interne si cela occasionne des délais trop importants ou que l'absence du véhicule perturbe le processus de gestion de la flotte de la Ville. Le contremaître mécanique essaie d'optimiser le temps de mise hors service du véhicule en combinant les réparations et les entretiens si applicables.

---

La planification courante des entretiens est réalisée en fonction de l'âge ou de l'utilisation (kilométrage ou heures machine selon l'information disponible) des véhicules. Le suivi de l'utilisation est réalisé à partir des données importées hebdomadairement du logiciel de suivi du carburant dans le système de gestion puisque, lors du ravitaillement des véhicules, le nombre de km ou d'heures au compteur doit être entré dans le logiciel de suivi du carburant.

Pour le suivi en fonction de l'âge, la Ville possède un calendrier de planification d'entretien. Ces données permettent de générer automatiquement les rappels d'entretiens courants à traiter en fonction du nombre de kilométrages ou du nombre d'heures des véhicules. Ainsi, chaque semaine, il est possible de voir quels sont les entretiens courants à réaliser sur chacun des véhicules et de planifier les entretiens pour la semaine suivante.

Pour les véhicules électriques, comme ils n'ont pas à se rendre à la pompe pour leur ravitaillement, ceux-ci sont entretenus en fonction de l'âge uniquement, ce qui respecte les orientations du fournisseur puisqu'un véhicule électrique demande moins d'entretiens courants qu'un véhicule à essence.

Il est de la responsabilité du contremaître mécanique de planifier l'horaire de travail des mécaniciens pour les entretiens courants et les envois à l'externe des véhicules lorsque la réparation ou l'entretien à l'interne n'est pas possible. Finalement, il est aussi de sa responsabilité de préparer et d'ouvrir les bons de travail pour la réalisation des travaux courants. Celui-ci ouvre les bons de travail pour les entretiens courants, la journée même à laquelle le véhicule entre au garage.

### **Systeme informatique**

La Ville utilise actuellement le logiciel informatique PG Entretien de PG Solutions afin d'effectuer le suivi adéquat de sa flotte de véhicules. Ce logiciel permet d'évaluer et de suivre les équipements de la flotte sur 5 volets principaux :

- Inventaire (création de l'inventaire avec une description technique des équipements)
- Garantie (gestion de la garantie globale des équipements et de leurs pièces spécifiques)
- Prévention (configuration des types d'inspections et association avec l'équipement voulu)
- Dépenses (extraction des dépenses reliées à un équipement en particulier)
- Réparation (configuration en avance des tâches les plus fréquentes et historique par véhicule)

De plus, selon la version actuelle du fournisseur, le logiciel permet de recueillir automatiquement les données en provenance d'un logiciel de gestion de l'essence afin d'éviter la double saisie.



---

## Lois et règlements

La Ville se doit de suivre plusieurs lois et règlements en matière de gestion de sa flotte de véhicules. Ces dispositions permettent d'assurer l'uniformité et la qualité du travail effectué par la Ville relativement au maintien de sa flotte. Voici une description non exhaustive des principales lois et règlements.

### *Loi concernant les propriétaires, les exploitations et les conducteurs de véhicules lourds — Loi 430*

Cette loi a pour but principal d'établir « des règles particulières applicables aux propriétaires, aux exploitants et aux conducteurs de véhicules lourds dans le but d'accroître la sécurité des usagers sur les chemins ouverts à la circulation publique et de préserver l'intégrité de ces chemins<sup>1</sup> ».

Étant donné que la Ville est propriétaire de plusieurs véhicules lourds et qu'elle emploie, sur une base régulière, un bon nombre de conducteurs pour ces équipements, il est de la responsabilité de celle-ci de s'assurer du respect de la loi 430.

Parmi les exigences de cette loi, nous pouvons ressortir les éléments principaux suivants :

- Obligation d'immatriculer le véhicule au nom de la Ville
- Obligation de maintenir le véhicule en bon état selon les exigences de la loi 430
- Obligation de réparer les déficiences constatées lors d'une vérification avant départ
- Obligation de respecter les normes des programmes d'entretien
- Obligation de conserver les documents relatifs à l'établissement du dossier du véhicule
- Obligation de soumettre les véhicules à des vérifications mécaniques périodiques
- Obligation de s'assurer des compétences du conducteur

Il est donc nécessaire pour la Ville de maintenir une saine gestion de sa flotte de véhicules afin de s'assurer de respecter ces nombreuses exigences.

### *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers<sup>2</sup>*

Ce règlement énonce les dispositions à prendre relativement aux éléments suivants :

- Vérifications mécaniques (fréquence, modalités, normes de sécurité, déficiences)
- Expertises techniques nécessaires
- Entretien (procédures et conservation des documents)
- Vérifications avant départ
- Programmes d'entretien préventif (obligations du propriétaire, infractions et sanctions)

La Ville peut aussi se référer à ce règlement afin d'obtenir le calendrier d'entretien préventif exigé pour tout véhicule lourd.

---

<sup>1</sup> *Loi concernant les propriétaires, les exploitations et les conducteurs de véhicules lourds* : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/lc/P-30.3>.

<sup>2</sup> *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* : <http://legisquebec.gouv.qc.ca/fr/document/rc/C-24.2,%20r.%2032>.

---

## Politique écoresponsable

Les municipalités sont invitées à se doter d'un plan de lutte contre les changements climatiques complémentaire au *Plan pour une économie verte 2030* du Ministère des Transports du Québec (MTQ). Le programme *Transportez vert* est disponible pour les municipalités afin de les encadrer vers l'atteinte d'objectifs écoresponsables. Ce programme comporte quatre volets :

1. Volet accompagnement pour la gestion de l'énergie
  - a. Effectuer un bilan de la consommation énergétique et des émissions de GES de leurs parcs de véhicules
  - b. Implanter des mesures
  - c. Suivre des résultats afin de réduire la consommation de carburant et des émissions de GES
2. Volet acquisition des technologies
3. Volet formation à l'écoconduite
  - a. Permet de comprendre les facteurs qui expliquent la consommation de carburant d'un véhicule routier
  - b. Acquérir de nouvelles connaissances permettant d'adopter les comportements les plus appropriés pour réduire la consommation d'énergie
  - c. Adopter une conduite plus efficace sur les plans de l'énergie et de la sécurité
4. Volet borne de recharge rapide en courant continu
  - a. Offrir une aide financière pour l'acquisition et l'installation de bornes de recharge rapide en courant continu afin de favoriser l'électrification des parcs de véhicules

En suivant ce programme, la Ville serait en mesure de mettre en œuvre des actions complémentaires au *Plan pour une économie verte 2030* tout en bénéficiant d'aide et de financement<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Programme Transportez vert :  
<https://transitionenergetique.gouv.qc.ca/transport/programmes/transportez-vert>.

## Volumétrie

Le tableau suivant indique la composition du parc de véhicules actifs de la Ville en date du 25 novembre 2021 :

CATÉGORIE	COMPOSITION DU PARC PAR CATÉGORIE	QUANTITÉ
Série 000	Véhicules légers : automobiles, camionnette, VUS, fourgonnette	9
Série 100	Véhicules légers : camions 6 roues et camionnette avec cabine	19
Série 200	Machinerie : souffleuse, tondeuse, tracteurs, chenillette, RTV, chargeur, etc.	16
Série 300	Véhicules lourds : camion 10 et 12 roues, camion 6 roues avec grue, autobus camion-élevateur	17
Séries 400 à 700	Outils et équipements : remorques, pompes, balais, plate-forme, etc.	224
Série 800	Autres : VUS hybrides, camion fourgon 10, 14 et 18 pieds, gratte, etc.	18
<b>Total</b>		<b>303</b>

De cette flotte de véhicules, au moment de l'extraction du logiciel, un total de 22 véhicules et équipements sont détenus par la Ville sous forme de contrat de location à court et long termes, soit :

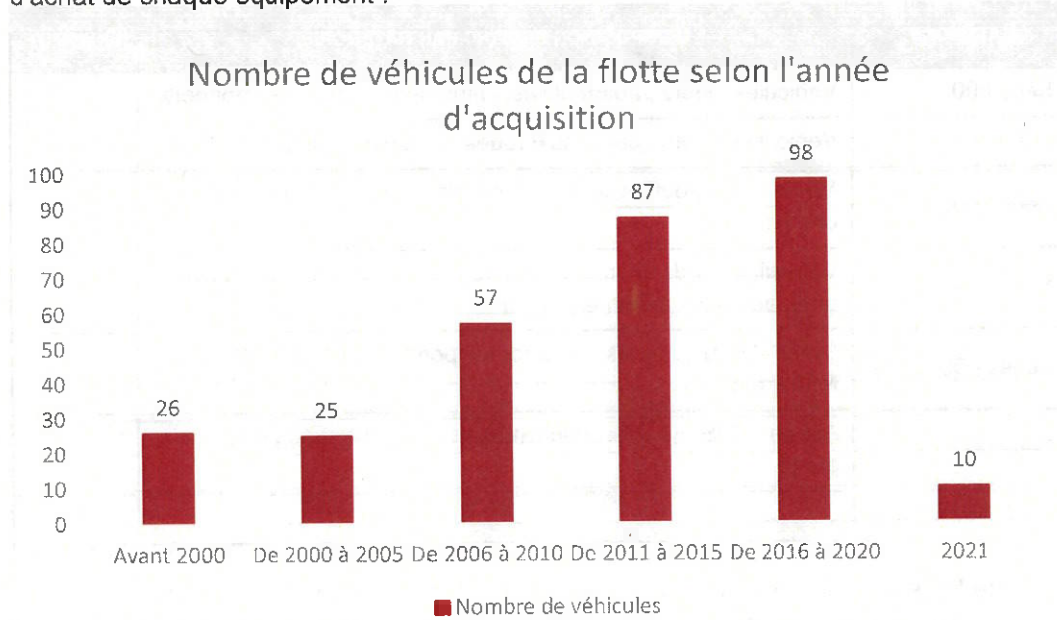
- 9 locations de la série 000 (40 %)
- 3 locations de la série 100 (14 %)
- 4 locations de la série 300 (18 %)
- 6 locations de la série 800 (28 %)

La diversité de la flotte de véhicules de la Ville demande aux intervenants au processus d'avoir les connaissances des différents types de véhicules afin d'assurer la saine gestion du parc de véhicules. Il est possible de détailler la flotte de véhicules selon leur valeur d'achat respective :

VALEUR D'ACHAT	NOMBRE DE VÉHICULES
Moins de 10 000 \$	160
De 10 000 \$ à 50 000 \$	76
De 50 001 \$ à 100 000 \$	23
De 100 001 \$ à 300 000 \$	18
Plus de 300 000 \$	4
<b>Total</b>	<b>281*</b>

\* La différence entre le nombre de ce présent tableau et celui détaillant la flotte par catégorie provient du fait que certains véhicules sont sous location et n'ont ainsi aucun prix d'achat. Ils ont donc été exclus de la présente analyse.

La majorité de la flotte, soit 92 %, se situe dans des prix d'achat de moins de 100 000 \$. Effectivement, la flotte de la Ville compte une multitude de petits équipements et de véhicules légers. La flotte de véhicules de la Ville est aussi fractionnable selon l'année d'achat de chaque équipement :

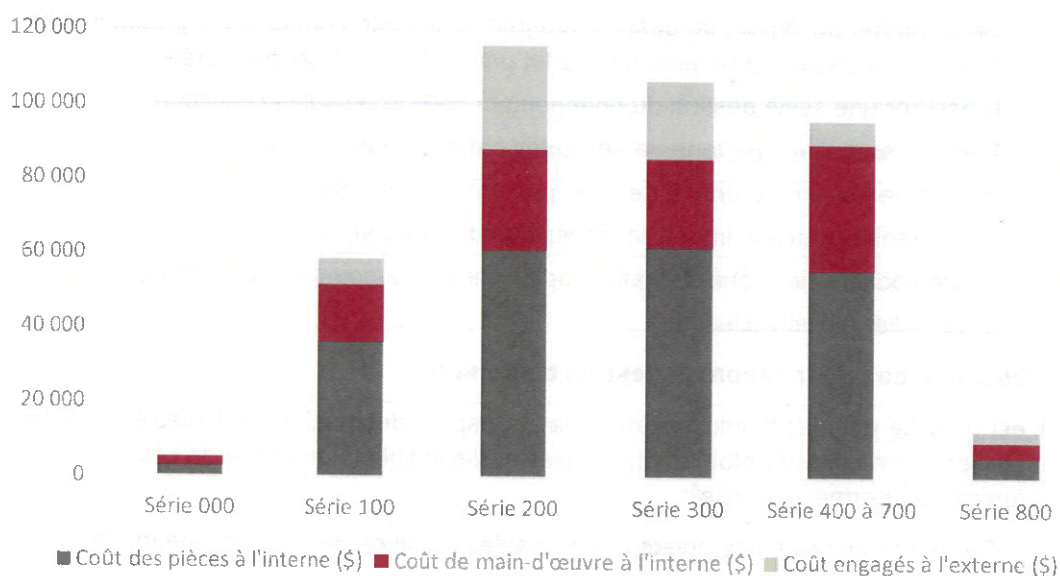


En observant le graphique précédent, il est à noter que 36 % de la flotte est composée de véhicules et d'équipements de plus de 10 ans. Il est donc nécessaire pour la Ville d'être proactive et d'assurer la saine gestion de son parc de véhicules en planifiant le remplacement à court terme d'une partie importante de sa flotte actuelle.

Les délais de réception des équipements se sont allongés dans les dernières années, pouvant actuellement aller jusqu'à un an, ce qui a un impact direct sur le processus de remplacement de la flotte. La Ville est donc dans l'obligation de tenir compte de ce nouveau facteur dans l'établissement du calendrier de suivi des remplacements à venir en écourtant la durée de vie utile des véhicules au fichier de durée de vie des véhicules et en planifiant plus rapidement les demandes de remplacement.

Il est possible de remarquer que les délais grandissants de réception ont un impact direct sur les coûts d'entretien et de réparations. Le tableau suivant démontre l'ensemble des coûts d'entretien et de réparations encourus par la Ville, pour l'ensemble de sa flotte de véhicules :

### Coûts d'entretien et de réparations de la flotte de véhicules



Le total des coûts inclut les éléments suivants : coût des pièces et coûts d'entretien et de réparations encourus à l'externe, coût des pièces et coûts d'entretien et de réparations estimés encourus à l'interne. Il est à noter que ces coûts sont les coûts historiques pour l'ensemble des véhicules; actifs et inactifs. La Ville ne note pas les heures de main-d'œuvre interne réelle encourues pour l'entretien des véhicules de la flotte ni l'utilisation des pièces de faible valeur. Ceci représente donc une limite à la présente analyse.

Le total des coûts encourus à l'externe ne représente que 16 % des coûts d'entretien et de réparations totaux, signe que la Ville tente de maximiser l'utilisation de ses propres ressources. De ce 16 %, une réparation de plus de 22 k\$ a été effectuée à l'externe et représente 35 % de l'ensemble des coûts encourus à l'externe, alors que le reste des frais encourus à l'externe est composé d'entretien et de réparations de moins de 5 000 \$.

---

## Bonnes pratiques

### Optimisation de la gestion de la flotte de véhicules

Afin d'assurer une saine gestion de la flotte de véhicules, il est possible pour la Ville de se référer à certaines bonnes pratiques en la matière. Une saine gestion des véhicules implique notamment<sup>4</sup> :

- De centraliser les équipements afin d'en optimiser les répartitions
- De posséder un logiciel de gestion intégrée de la flotte permettant la production de rapports de gestion pertinents favorisant une prise de décision éclairée
- D'assurer une saine gestion du changement chez le personnel impliqué
- D'effectuer de l'autopartage de véhicules entre les différents services
- D'effectuer le remplacement de l'équipement, au moment opportun
- De rentabiliser au maximum l'investissement réalisé sur les véhicules
- De géolocaliser les véhicules afin d'optimiser les parcours des opérations
- D'électrifier les véhicules

### Utilisation de l'information de gestion disponible

Il est de mise pour les municipalités voulant s'inspirer des bonnes pratiques en la matière d'utiliser à bon escient l'information de gestion disponible. L'utilisation de ces informations permet à la Ville<sup>5</sup> :

- De mettre en place des objectifs mesurables appuyés par des indicateurs de performance des travaux réalisés à l'interne
- D'améliorer le respect des échéances prévues pour les entretiens courants
- De prévoir la mise au rancart des équipements au moment opportun, limitant ainsi les coûts supplémentaires d'exploitation
- De compiler adéquatement les coûts d'entretien et de réparations des véhicules afin d'obtenir l'ensemble des renseignements utiles à la prise de décision
- De créer un plan directeur contenant l'ensemble des informations pertinentes de la flotte (acquisitions, locations, mises au rancart, etc.)

### Élaboration de critères d'analyse décisionnelle

Les bonnes pratiques recommandent aussi d'élaborer des processus décisionnels afin d'encadrer l'achat, la location ou la mise au rancart des équipements et des véhicules. Le processus doit être clair et défini et doit être appuyé de critères et de cibles afin de diriger la décision. Voici une liste non exhaustive des critères possibles pouvant encadrer l'analyse de la décision d'acquisition, de location ou de mise au rancart<sup>6</sup> :

- Coûts
- Consommation

---

<sup>4</sup> Politique de gestion écoresponsable du matériel roulant : <https://www.laval.ca/Documents/Pages/Fr/A-propos/politiques-municipales/politique-gestion-ecoresponsable-materiel-roulant.pdf>.

<sup>5</sup> Gestion de la flotte de véhicule, BVG : [https://www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2021/02/RA2009\\_Section5-4.pdf](https://www.bvgmtl.ca/wp-content/uploads/2021/02/RA2009_Section5-4.pdf).

<sup>6</sup> *Ibid.*

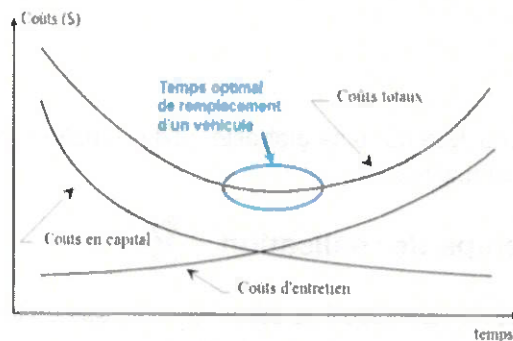
- Garantie applicable
- Exigences techniques du véhicule recherché
- Normes d'efficience
- Qualité des travaux d'entretien et de réparation
- Apparence
- Odomètre
- Âge

La gestion du remplacement de la flotte de véhicules ne se limite pas exclusivement à l'élaboration de critères encadrant l'analyse. Effectivement, la Ville doit répondre en tout temps aux besoins de la population en possédant des véhicules, de la machinerie et des équipements en bon état de fonctionnement au moindre coût. La disponibilité des véhicules en temps opportun et de manière adéquate est influencée par deux facteurs principaux, soit<sup>7</sup> :

- La gestion et la prise en charge de l'entretien des véhicules de la flotte au bon moment
- Le renouvellement de la flotte à temps

Les bonnes pratiques recommandent de remplacer les véhicules au moment permettant de minimiser les coûts d'exploitation et de maximiser leur efficacité opérationnelle. Le graphique suivant démontre le moment optimal de remplacement d'un véhicule grâce à la saine gestion de son cycle de vie<sup>8</sup> :

**Tableau 1 – Gestion du cycle de vie et temps optimal de remplacement d'un véhicule**



La courbe de coûts en capital représente la dépréciation du véhicule au fil des années. Effectivement, plus le temps avance plus la valeur résiduelle du véhicule est faible. Au contraire, la courbe représentant les coûts d'entretien augmente au fil du temps, résultant de l'accroissement des réparations et des entretiens du véhicule en fin de vie utile combinée à la fin de la période de garantie.

Le croisement de ces deux courbes présenté au sommet illustre les coûts totaux. Le moment optimal de remplacement d'un véhicule est démontré au bas de la courbe de coûts totaux.

<sup>7</sup> Vérificatrice générale, rapport annuel tome 1 : [https://www.gatineau.ca/docs/guichet\\_municipal/verificateur\\_general/rapport\\_2019\\_rapport\\_detaille.fr-CA.pdf](https://www.gatineau.ca/docs/guichet_municipal/verificateur_general/rapport_2019_rapport_detaille.fr-CA.pdf).

<sup>8</sup> *Ibid.*

---




# DIAGNOSTIC ET RECOMMANDATIONS

## Définition des indices

Les constats présentés dans la grille diagnostique sont accompagnés des impacts qui en découlent et des recommandations que nous proposons. Ces recommandations considèrent les trois indices suivants :

### Indice de criticité

L'indice de criticité se définit comme suit en fonction de notre appréciation de l'urgence d'agir — notre estimation s'accroît selon la probabilité que le risque se réalise et selon l'impact du risque sur les activités de l'organisation :

- Une action doit être envisagée à moyen/long terme 
- Une action est fortement conseillée à court/moyen terme 
- Une action immédiate doit être prise 

### Indice relatif à l'investissement




L'indice relatif à l'investissement se définit comme suit en fonction de l'investissement nécessaire à la mise en place de la recommandation :

- Faible 
- Moyen 
- Élevé 




L'investissement se considère dans sa globalité, soit en matière de ressources humaines, financières et matérielles.

### Indice relatif au temps de réalisation

L'indice relatif au temps de réalisation se définit comme suit en fonction du temps estimé nécessaire à la mise en place de la recommandation :

- Inférieur à six mois 
- Entre six mois et un an 
- Plus d'un an 

### Légende — Évaluation des critères d'audit

-  Généralement satisfaisant
-  Acceptable, mais des améliorations s'imposent
-  Insatisfaisant



## GRILLE DE RECOMMANDATIONS

CONSTATS	IMPACTS
<p><b>Critère 1 : La Ville dispose d'outils, d'informations et d'indicateurs permettant de réaliser un entretien proactif et</b></p>	
<p><b>1.1 Documentation des processus</b></p> <p>Le contremaître mécanique est responsable de la planification et de la supervision des activités d'entretien et de réparations de la flotte de véhicules. À ce titre, il réalise les tâches suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Suivi des garanties</li> <li>➤ Planification des entretiens à réaliser à partir des données d'utilisation des véhicules et du calendrier d'entretien</li> <li>➤ Supervision et planification des réparations à réaliser (à l'interne ou à l'externe)</li> <li>➤ Communication avec les intervenants externes pour l'entretien et la réparation des véhicules de la flotte</li> <li>➤ Ouverture et fermeture des bons de travail</li> <li>➤ Planification des travaux de l'équipe de mécaniciens</li> <li>➤ Gestion du remplacement de véhicules, mise au rancart, etc.</li> </ul> <p>Nos entrevues ont démontré qu'il est également le seul à :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Naviguer aisément dans le logiciel PG Entretien et ainsi pouvoir             <ul style="list-style-type: none"> <li>- déterminer les entretiens nécessaires pour chacun des véhicules de la flotte</li> <li>- ouvrir et fermer les bons de travail</li> <li>- faire le suivi des garanties</li> </ul> </li> <li>➤ Connaître et réaliser l'ensemble des tâches reliées à son poste</li> </ul> <p>Actuellement, la Ville ne possède pas de processus formels et documentés afférents aux tâches du contremaître mécanique.</p>	<p>L'expertise unique du contremaître mécanicien et l'absence de processus formel et documenté pour les tâches relevant de son poste engendrent un risque de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Difficulté à poursuivre les activités en cas d'absence prolongée ou de départ de la ressource clé</li> <li>➤ D'erreurs dans l'exécution des tâches par le mécanicien lors du remplacement de la ressource clé</li> <li>➤ De disparités dans l'exécution des étapes et dans la priorisation des dossiers (entretiens et planification de roulement de la flotte) lors du remplacement de la ressource</li> <li>➤ De duplication d'activités ou à des lacunes dans la réalisation des tâches, diminuant l'efficacité et l'efficience des opérations lors du remplacement de la ressource</li> <li>➤ Complexifie la formation de nouveaux employés, le cas échéant</li> </ul>

CONSTATS	IMPACTS
<p><b>1.2 Adéquation du système aux besoins de la Ville</b></p> <p>La Ville utilise actuellement le module Entretien de PG pour la gestion de sa flotte de véhicules. Lors de nos travaux, nous avons constaté que :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La fonctionnalité de transfert des données du logiciel de consommation d'essence n'est pas fonctionnelle</li> <li>- Le contremaître doit générer les bons de travail pour les mécaniciens en format papier. Ces derniers complètent à la main certaines informations telles que les pièces utilisées pour les travaux sur le bon de travail. Ces informations sont par la suite saisies par le contremaître mécanicien dans le système pour la fermeture du bon de travail</li> <li>- Le logiciel ne permet pas d'obtenir une liste sommaire des entretiens à venir sur chacun des véhicules de la flotte</li> <li>- Le logiciel ne permet pas de repérer facilement les véhicules de la flotte qui sont sous garantie, notamment lors de l'ouverture des bons de travail</li> <li>- Le logiciel ne permet pas d'affecter automatiquement les pièces et fournitures utilisées à un bon de travail, laissant à la discrétion des mécaniciens les pièces à inscrire sur le bon de travail papier</li> </ul>	<p>Le système informatique actuellement utilisé pour la gestion de la flotte de véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Génère un risque de ne pas respecter les recommandations du fabricant relativement aux entretiens courants des véhicules</li> <li>- Crée un dédoublement des tâches et augmente le risque d'erreurs au niveau des bons de travail complétés manuellement par les mécaniciens puis saisis dans le logiciel informatique par le contremaître mécanicien</li> <li>- Ne permet pas d'assurer l'utilisation optimale des garages en vigueur</li> <li>- Ne permet pas d'effectuer un suivi en temps réel de l'inventaire pour les pièces et fournitures à utiliser dans les entretiens et réparations</li> <li>- Engendre un risque de perte des bons de travail papier donc de ne pas avoir l'intégralité des données au système ce qui pourrait résulter en prise de décision sur des données erronées</li> </ul>

CONSTATS		IMPACTS
<b>1.3</b>	<p><b>Formation des mécaniciens impliqués dans le processus d'entretien</b></p> <p>Lors de l'acquisition d'une nouvelle technologie, les mécaniciens assistent à une courte formation du fabricant sur la présentation des nouveautés. Cependant, nous avons été informés que les mécaniciens pourraient bénéficier d'activités de formation continue portant sur l'entretien et la réparation de la flotte de véhicules ou à des formations exhaustives portant sur les nouvelles technologies. Par exemple, malgré le fait que l'acquisition de véhicules électriques soit en plein essor à la Ville, il a été confirmé en entrevue que les mécaniciens possèdent des compétences limitées à ce sujet.</p>	<p>Dans le contexte où la technologie sur les véhicules se complexifie et où la Ville favorise l'électrification des transports, le manque de formation des mécaniciens :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Limite la réalisation des entretiens et réparations à l'interne</li> <li>➤ Augmente les coûts et les délais des entretiens et réparations lorsque réalisés à l'externe</li> <li>➤ Limite l'efficacité des mécaniciens dans la réalisation des entretiens et réparations des véhicules</li> <li>➤ Augmente le risque d'erreurs dans la réalisation des travaux d'entretien et de réparation et, par conséquent, diminue la qualité des travaux</li> <li>➤ Engendre une irritation ou un sentiment d'incompétence chez le personnel</li> </ul>
<b>1.4</b>	<p><b>Suivi des garanties de véhicules</b></p> <p>Il a été soulevé que l'utilisation des garanties sur les véhicules pourrait être optimisée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Le suivi des garanties n'est pas effectué systématiquement lors de la planification des entretiens et réparations</li> <li>➤ L'absence de suivi régulier ne permet pas d'avoir le portrait global de l'avancement des garanties des véhicules de la Ville</li> </ul>	<p>Ne pas avoir de suivi de l'avancement des garanties des différents véhicules de la Ville amène un risque de coûts supplémentaires pour la Ville :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Par la réalisation de travaux à l'interne qui pourraient encore être sous garantie</li> <li>➤ Par l'absence de planification d'une intervention prévue avant la date de fin de la garantie afin d'identifier les travaux à réaliser avant la date de fin de la garantie pouvant être réalisés avant la date de fin et ainsi minimiser les coûts d'entretien et réparations pour la Ville</li> </ul>
<b>1.5</b>	<p><b>Suivi des bons de travail actifs</b></p> <p>Bien que l'information sur l'historique des bons de travail réalisés sur les véhicules soit disponible, nous avons remarqué qu'elle n'est pas facilement accessible lors de l'ouverture d'un bon de travail. À cet égard, nous avons observé, dans le cadre de nos travaux, qu'un bon de travail avait été généré en double (le même entretien, sur le même équipement roulant). Par ailleurs, il a été confirmé qu'aucune procédure de vérification des bons de travail ouverts ou fermés n'est réalisée au système avant de créer un nouveau bon de travail.</p>	<p>Ne pas avoir de procédure de validation des bons de travail précédents :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Pourrait compromettre l'analyse des données si des entretiens ou des réparations sont doublement inscrits au système, mais que la réparation n'est effectuée qu'une seule fois</li> <li>➤ Engendre du travail supplémentaire lorsqu'un bon de travail en double est créé puisque celui-ci doit être annulé</li> <li>➤ Pourrait engendrer des travaux réalisés en double</li> </ul>

CONSTATS	IMPACTS
<p><b>1.6 Évaluation de la performance du processus d'entretien et de réparation</b></p> <p>Le système actuellement utilisé par la Ville permet de concilier les informations relatives aux travaux d'entretien et de réparations effectués sur la flotte de véhicules roulants afin de faire les suivis des coûts totaux investis sur chacun des véhicules. Cependant, nos travaux ont démontré que les informations inscrites au système ne sont pas complètes et exactes puisque :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le temps de main-d'œuvre inscrit sur les bons de travail est une estimation du temps nécessaire à la réalisation des travaux et non le temps réellement travaillé sur chaque véhicule</li> <li>- Les stocks de faible valeur qui sont utilisés lors des entretiens ne sont pas inscrits au système</li> </ul> <p>De plus, actuellement, la Ville ne réalise pas de suivi de la performance au niveau des équipements roulants ou des mécaniciens, ou encore d'analyse visant à déterminer s'il est plus avantageux de réaliser les travaux à l'interne ou à l'externe.</p>	<p>Les informations incomplètes et inexactes :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limitent la fiabilité des informations portant sur les entretiens et les réparations</li> <li>- Ne permettent pas de se comparer avec le marché actuel avec des indicateurs de performances existants</li> <li>- Ne permettent pas de valider l'efficacité et la performance des mécaniciens au niveau des ressources utilisées et du temps investi pour effectuer une tâche</li> <li>- Rendent difficile l'analyse visant à déterminer s'il est plus rentable de faire les travaux à l'interne ou à l'externe</li> <li>- Entraînent un risque que des décisions soient prises sur des informations erronées</li> <li>- Augmentent la possibilité de dépassement de budget</li> <li>- Ne permettent pas de faire un suivi de l'inventaire en réel</li> </ul>

**Évaluation du premier critère d'audit**

Les travaux ont démontré que la Ville dispose partiellement d'outils, d'informations et d'indicateurs permettant de réaliser un entretien

- ▮ Malgré que le contremaître mécanique soit compétent et à l'aise dans la réalisation de ses responsabilités, la Ville ne dispose pas de procédures de réparation et à l'acquisition de nouveaux véhicules **(Constat 1.1)**
- ▮ Malgré l'utilisation d'un logiciel de gestion de la flotte de véhicules, celui-ci ne permet pas d'effectuer une intégration automatisée
- ▮ Malgré l'offre de formation initiale sur les équipements de la Ville, les mécaniciens ne bénéficient pas de formation continue et ne sont pas évalués **(Constat 1.3)**
- ▮ L'utilisation des garanties applicables aux véhicules pourrait être maximisée afin de réduire les coûts de gestion de la flotte **(Constat 1.2)**
- ▮ L'information inscrite sur les bons de travail n'est pas uniformisée, ce qui limite l'analyse de données pertinentes à la gestion de la flotte
- ▮ Les coûts de main-d'œuvre sont actuellement estimés et les stocks de faible valeur ne sont pas consignés au bon de travail empêchant ainsi l'analyse de données pertinentes

CONSTATS	IMPACTS
<p><b>Critère 2 : La Ville dispose de critères clairs et définis relativement à la gestion de sa flotte de véhicules permettant de minimiser les coûts d'utilisation sur la durée de vie utile des véhicules</b></p>	
<p><b>2.1 Renouvellement des équipements roulants</b></p> <p>La Ville possède un fichier de suivi de remplacement des véhicules permettant de faire le suivi des équipements roulant de la Ville et de prévoir le renouvellement de la flotte d'équipements roulants. Nous avons observé que le renouvellement de la flotte de véhicules est uniquement basé sur la durée de vie utile des véhicules. Nous avons cependant été informés que le contremaître mécanicien demeure à l'affût de situation problématique et pourrait recommander le renouvellement d'un équipement qui s'avère plus onéreux que la normale en frais d'entretien ou de réparations.</p>	<p>Le renouvellement de la flotte de véhicules basé sur un seul critère qu'est la durée de vie utile ne peut garantir que le véhicule est renouvelé au moment opportun, permettant de minimiser les coûts d'utilisation de la flotte de véhicules dans son ensemble.</p>
<p><b>2.2 Dédoublage d'informations entre les fichiers de suivi</b></p> <p>La Ville possède les outils de suivi suivants pour la planification des acquisitions et le renouvellement de la flotte de véhicules :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le fichier de durée de vie des véhicules</li> <li>- Le plan de remplacement des véhicules</li> <li>- Le plan triennal des investissements</li> <li>- L'inventaire complet de véhicules</li> </ul> <p>Nous avons constaté que l'information est dupliquée manuellement entre les différents fichiers de suivi de la flotte de véhicules. Effectivement, plusieurs intervenants manipulent et font des mises à jour dans ces fichiers ce qui peut causer des écarts entre les différents documents.</p> <p>Finalement, il a été relevé, après analyse du fichier d'inventaire, que des informations sont manquantes sur certains véhicules telles que : le kilométrage, le poids, l'année, etc.</p>	<p>La duplication de l'information entre les différents outils de travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Limite la planification adéquate des acquisitions/remplacements à venir</li> <li>- Pourrait créer des oublis de remplacements, ce qui perturberait les activités de gestion de la flotte de véhicules</li> <li>- Pourrait causer un impact financier important notamment engendrant des coûts de réparations supplémentaires déboursant une somme non planifiée au budget</li> <li>- Augmente le risque que des décisions d'acquisition ou de remplacement de véhicules soient prises à partir de données inexacts</li> <li>- Crée des pertes de temps et d'efficacité lors de la retranscription des données entre les différents fichiers</li> </ul> <p>Les informations manquantes du fichier d'inventaire de la flotte de véhicules empêchent d'avoir un portrait complet et vérifié de la flotte de véhicules disponibles et de leurs différentes caractéristiques.</p>

CONSTATS		IMPACTS
<p><b>2.3 Documentation du processus de remplacement de la flotte</b></p> <p>Lors de l'acquisition ou du renouvellement d'un équipement roulant, la Ville réalise une analyse qualitative et quantitative afin d'appuyer la décision d'achat ou de location de l'équipement. Cependant, nous avons observé que l'analyse quantitative se limite à la comparaison du coût d'acquisition et du coût de location.</p> <p>Au niveau de l'analyse qualitative, les critères d'analyse ne sont pas définis, ils varient ainsi d'une fois à l'autre. De plus, l'analyse qualitative est discutée verbalement, il n'existe donc aucune documentation appuyant cette dernière.</p>	<p>L'absence de critères définis et de documentation au niveau des analyses qualitatives pourrait engendrer :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▮ L'oubli de critères importants à la décision</li> <li>▮ Une décision incohérente avec les précédentes ou futures décisions d'investissement</li> <li>▮ Une décision non arrimée avec la vision long terme de la Ville</li> </ul> <p>Combiné à l'omission de certains critères dans les analyses quantitatives telles que le taux d'actualisation, le coût lié aux entretiens ainsi que le prix de revente, l'absence de critères définis et de documentation risquent d'induire la Ville en erreur dans une prise de décision basée sur de l'information incomplète.</p>	

### Évaluation du deuxième critère d'audit

La Ville dispose de critères relativement à la gestion de sa flotte de véhicules. Cependant :

- ▮ La décision de remplacement et de renouvellement d'un véhicule n'est pas suffisamment supportée par plusieurs critères d'analyse
- ▮ Il y a un dédoublement de l'information entre les différents fichiers permettant de planifier le renouvellement de la flotte de véhicules opportuniste (**Constat 2.2**)
- ▮ Certaines informations de l'inventaire complet de la flotte de véhicules sont manquantes ce qui empêche d'avoir un portrait complet des caractéristiques (**Constat 2.2**)
- ▮ Les critères quantitatifs ne sont pas définis et clairement documentés (**Constat 2.3**)
- ▮ Les critères quantitatifs sont brefs et incomplets (**Constat 2.3**)

Ainsi, le processus de remplacement des véhicules ne permet pas à la Ville de s'assurer du remplacement de ses véhicules au moment opportun.

---

## **COMMENTAIRES GÉNÉRAUX DE LA VILLE DE BOUCHERVILLE**

### **Direction des travaux publics :**

« Le rapport me convient : il est fidèle aux discussions que nous avons eues et présente bien la situation actuelle. »

### **Direction générale :**

« Pour ce qui est des recommandations, nous en prenons bonne note et nous verrons à en faire l'analyse avec toutes les parties que ça peut impliquer (direction informatique, finance, ressources humaines, etc.) et à y donner suite si possible suivant un échéancier à être établi. »



## CONCLUSION

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le processus de gestion de la flotte de véhicules de la Ville permet de réaliser un entretien proactif et rigoureux des véhicules et permet de prendre des décisions éclairées visant à minimiser les coûts d'utilisation sur la durée de vie utile des véhicules. À notre avis, ce processus, bien qu'actuellement fonctionnel, présente un potentiel d'amélioration et d'optimisation des ressources de la Ville.

L'analyse du processus de gestion de la flotte de véhicules a été conduite en s'appuyant sur les critères applicables déterminés pour les besoins de l'analyse. Ces critères émanent principalement de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents, le cas échéant, ainsi que les règles et les mécanismes prévus par la Ville. Par conséquent, les résultats de celle-ci pourraient ne pas convenir à d'autres fins.

*Mallette S.E.N.C.R.L.*

Mallette S.E.N.C.R.L.

Société de comptables professionnels agréés [1]

Québec, Canada

Le 31 janvier 2022

[1] Par : Valérie Dion, CPA auditrice, CA, permis de comptabilité publique n° A122171



## **ANNEXE A**

**À PROPOS DE L'AUDIT**



## **À PROPOS DE L'AUDIT**

### **Limites inhérentes du présent rapport**

Notre opinion ne doit pas être extrapolée à la gestion d'autres types de contrats ou d'ententes ni à l'ensemble des activités de la Ville. De plus, l'évaluation selon les critères retenus ne s'applique qu'à la période visée.

### **Responsabilité de la direction de la Ville**

La direction de la Ville est responsable du processus de gestion de la flotte de véhicules. De plus, il incombe à la direction de mettre en place des systèmes, des procédures, de la documentation et des contrôles lui permettant de planifier, de gérer et de suivre sa performance de manière à pouvoir éventuellement faire rapport sur celle-ci.

### **Notre responsabilité**

Notre responsabilité consiste à donner une opinion sous forme d'assurance raisonnable et des avis objectifs sur le processus de gestion de la flotte de véhicules, ainsi qu'à exprimer une conclusion quant à la conformité de la Ville, dans tous ses aspects importants, aux critères d'audit que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces critères sont basés principalement sur de saines pratiques de gestion auxquelles adhèrent les organisations reconnues du milieu municipal ou d'autres secteurs pertinents le cas échéant.

Nous avons planifié et réalisé notre mission de certification conformément à la *Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001, Missions d'appréciation directe*. Cette norme requiert que nous planifions et réalisons la mission de façon à avoir une assurance raisonnable de la conformité de l'objet évalué, ici le processus de gestion de la flotte de véhicules.

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

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion sur le processus de gestion de la flotte de véhicules de la Ville.

### **Notre indépendance et notre contrôle 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 publiées 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.

