



# Rapport

Audit d'optimisation des ressources – Gestion du matériel roulant

9 mars 2022

Présenté à :



Raymond Chabot  
Grant Thornton



**SAINTE-JULIE**



Le 9 mars 2022

Aux membres du conseil municipal  
Ville de Sainte-Julie  
1580, chemin du Fer-à-Cheval  
Sainte-Julie (Québec) J3E 2M1

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

Mesdames, Messieurs,

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

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

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

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

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

---

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

# Table des matières

1. Contexte et objectifs .....	1
2. Objectif de l'audit et portée des travaux .....	3
3. Résultats de l'audit.....	5
4. Conclusion .....	12
5. Objectif et critères d'audit .....	14

# 1. Contexte

## 1.1. CONTEXTE

La Ville de Sainte-Julie (ci-après la « Ville ») est propriétaire d'environ 150 véhicules et autre matériel roulant<sup>1</sup> répartis de la manière suivante parmi les services de la Ville :

Service	Véhicules	Véhicules lourds	Véhicules d'urgence	Machinerie et équipement	Remorques	Total
Incendie	-	-	9	1	-	10
Infrastructures	31	20	-	58	25	134
Loisirs	-	1	-	-	2	3
Urbanisme	4	-	-	-	-	4
Autre	-	-	1	1	1	3
Total	35	21	10	60	28	154

Âge des véhicules et autre matériel roulant de la Ville :

Âge	Véhicules	Véhicules lourds	Véhicules d'urgence	Machinerie et équipement	Remorques	Total	%
Moins de 5 ans	12	5	2	14	9	42	27%
5 ans à 10 ans	7	-	2	14	6	29	19%
10 ans à 20 ans	16	14	5	19	8	62	40%
Plus de 20 ans	-	2	1	13	5	21	14%
Total	35	21	10	60	28	154	100%

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

Dans ce contexte, la Ville est tenue de procéder à l'entretien périodique de l'ensemble des véhicules et des équipements de façon à assurer leur bon fonctionnement durant leur cycle de vie et à éviter les réparations coûteuses qui pourraient découler d'un mauvais entretien. De plus, en tant que propriétaire de 21 véhicules lourds (« VL »), la Ville se doit de respecter certaines obligations légales, soit :

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

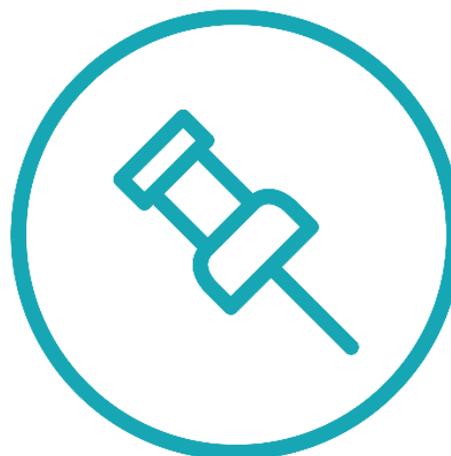
<sup>1</sup> Inventaire en date de juin 2021

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

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

En soutien à la gestion du matériel roulant, la Ville utilise un système ayant été développé à l'interne et exploité via Microsoft Access. Le système sert à centraliser les informations sur les véhicules, soit les informations sur chacun des véhicules ou équipements, le kilométrage, les programmes d'entretien et l'historique des interventions, les coûts pour l'entretien et les réparations pour chacun des véhicules, suivi de l'inventaire des pièces, etc. Cependant, il est important de noter que Microsoft Access n'est plus supporté par le fournisseur et que le système comporte plusieurs problèmes qui rendent son utilisation inefficace et qui ne permettent pas à la Ville d'avoir un portrait juste de la gestion du matériel roulant et des coûts d'entretien et de réparation, attribuables à chacun des véhicules.

Il est à noter que la Ville travaille actuellement à l'implantation d'un nouveau système de gestion du matériel roulant dont la mise en production est prévue pour 2022.



---

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

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

---

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

---

### 2.1. OBJECTIF DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la Loi sur les cités et villes, nous avons réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion du matériel roulant.

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

#### Responsabilité de la direction

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

#### Responsabilité de l'auditeur

Notre responsabilité consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous estimons que nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés à la section 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 déficiences significatives aux critères peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme significatifs lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport de l'auditeur implique la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder raisonnablement une conclusion et obtenir un niveau d'assurance élevé. La nature, le calendrier et

l'étendue des procédures d'audit choisies relèvent de notre jugement professionnel, et notamment de notre évaluation des risques de non-conformités ou de déficiences significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

### **Notre indépendance et notre 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, 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.

Le cabinet applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ) 1, *Contrôle qualité des cabinets réalisant des missions d'audit ou d'examen d'états financiers et d'autres missions de certification*, et, en conséquence, maintient un système de contrôle qualité exhaustif qui comprend des politiques et des procédures documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables.

## **2.2. PORTÉE DES TRAVAUX**

Nos travaux d'audit ont porté sur la période du 15 juin 2021 au 17 décembre 2021. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en mars 2022.

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

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

---

## 3. Résultats de l'audit

---

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

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

#### Inventaire des véhicules

La gestion de l'inventaire du matériel roulant de la Ville se fait à l'aide d'un système maison « Gestion des véhicules – Service des infrastructures » (ci-après le « système »), qui est une base de données sur Microsoft Access. Lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule, celui-ci est intégré au système. Le système devrait permettre d'avoir de l'information sur les véhicules, l'historique des réparations et de l'entretien effectués sur ceux-ci, les données sur la consommation d'essence, le kilométrage parcouru ainsi que la planification de l'entretien des véhicules (incluant le PEP).

Cependant, selon les informations obtenues auprès des différents intervenants, la base de données Access n'est plus supportée par Microsoft et elle présente de nombreux problèmes, soit :

- Plusieurs liens dans le système pour obtenir de l'information ne fonctionnent plus (p. ex., bons de travail, inventaire et coût des pièces, réparations à l'externe, etc.);
- La passerelle avec le système comptable ne fonctionne plus, ce qui permettait auparavant d'imputer automatiquement le coût des pièces à un véhicule;
- La passerelle avec le système de gestion de l'essence de la flotte de véhicules Gasboy n'est plus fonctionnelle. Auparavant, il y avait une interface avec le système Gasboy permettant d'obtenir le kilométrage chaque fois qu'un employé de la Ville mettait de l'essence dans un véhicule. Ce kilométrage, servant à la planification des entretiens sur les véhicules, doit être transféré manuellement, par lot, à la suite d'une extraction du système Gasboy.

De plus, aucune concordance systématique n'est effectuée entre l'inventaire des véhicules au système et ceux figurant au système financier de la Ville.

#### Fiche des véhicules

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

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

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

Cependant, nous avons noté qu'il n'y a pas de fiche technique informatisée associée à chacun des véhicules qui permette de regrouper l'information historique des entretiens ou des réparations effectués, les bons de travail n'étant plus saisis dans le système depuis plus de trois ans. La documentation relative aux entretiens se limite, comme mentionné précédemment, à leur date et au kilométrage à l'odomètre du véhicule en date de l'entretien. La mise en place de fiches techniques complètes et à jour permettrait d'assurer une gestion efficace de l'entretien et de la réparation des véhicules.

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

### Garanties

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

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

### Recommandations

- Nous recommandons à la Ville, dans le cadre de la mise en place de son nouveau système de gestion du matériel roulant, d'assurer un contrôle de l'exhaustivité et de l'exactitude des données nominatives, techniques et des garanties, pour l'ensemble des véhicules, directement au nouveau système, et ce, afin de favoriser l'efficacité des interventions par les mécaniciens, et incluant la prise en charge des garanties, lorsqu'applicables.
- Nous recommandons à la Ville de procéder à une conciliation périodique des véhicules au système avec les véhicules au système financier de la Ville afin de s'assurer que les listes dans chacun des systèmes sont exactes et complètes, c'est-à-dire que les véhicules sont réellement détenus et toujours actifs à la Ville.

---

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

## 3.2. GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN

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

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

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

- Lors de l'acquisition d'un nouveau véhicule par la Ville, celui-ci est créé manuellement dans le système aux fins de planification, d'exécution et de suivi des activités d'entretien;
- Saisie des paramètres relatifs aux exigences et calendrier prévu des entretiens (incluant le PEP pour les VL). Les paramètres déclencheurs des activités d'entretien sont le nombre de jours ainsi que le kilométrage à l'odomètre du véhicule qui sont mis à jour via le système Gasboy, puisque le kilométrage à l'odomètre doit être saisi lors du plein d'essence d'un véhicule;
- La planification des travaux d'entretien et de réparation est fréquemment modifiée selon les urgences et besoins, en priorisant les véhicules incendies, équipements à neige pour l'hiver, les VL, etc. Ce type d'intervention devrait être documenté quant aux priorités à accorder aux opérations et aux procédures de re planification de l'entretien régulier;
- Les entretiens et PEP à effectuer sont extraits du système chaque semaine en fonction des paramètres saisis pour chacun des véhicules;
- L'information sur les entretiens et PEP est remise à un commis à l'administration qui procédera à la saisie au système afin de conserver l'historique;
- Le détail des entretiens et des PEP est conservé en version papier uniquement, par un Bon de travail ou une fiche d'entretien préventif, le cas échéant. Par conséquent, ceci complexifie le processus de suivi des entretiens ou réparations effectués sur chacun des véhicules et ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'historique des interventions effectuées.

#### Entretien préventif des véhicules

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

Selon les informations obtenues, la gestion des véhicules se fait principalement en mode réactif, considérant l'âge élevé de la flotte de véhicules, et non en mode préventif. En effet, le système actuellement en place ne permet pas d'assurer l'exécution d'entretiens préventifs adaptés à chacun des véhicules en fonction des recommandations du fournisseur ni d'en assurer un suivi. Ceci, combiné au fait que le processus de planification des besoins est principalement non documenté, démontre l'absence de contrôles suffisants de planification de l'entretien préventif des véhicules de la Ville.

De plus, le processus de saisie des paramètres pour les entretiens et PEP est manuel, tout comme la saisie des entretiens et PEP effectués, et ce, par un commis à l'administration. Cela a causé des situations où des entretiens n'ont pas été effectués ou certains ont été effectués en double.

Enfin, en ce qui concerne un échantillon de véhicules sélectionné, nous avons été en mesure d'observer dans le système les travaux effectués sur ceux-ci ainsi que les bons de travail correspondant, à l'exception de certains entretiens pour lesquels nous n'avons pas été en mesure d'obtenir les documents et le détail des tâches effectuées.

### Programme d'entretien préventif

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

Véhicule routier lourd (4 500 kg ou plus)

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

Véhicule routier de service d'incendie

- Tous les 6 mois.

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

- Sur les 6 VL sélectionnés (12 fiches PEP sélectionnées), 3 PEP effectués ne respectaient pas les fréquences minimales établies.

### Ronde de sécurité pour les véhicules lourds

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

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

- Défectuosités majeures<sup>5</sup> : Une défectuosité majeure présente un risque immédiat pour la sécurité du conducteur et des autres usagers de la route. Un véhicule ayant ce type de défectuosité ne peut pas circuler;

---

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

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

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

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

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

Lorsqu'il constate une défectuosité, le conducteur du véhicule doit remettre un exemplaire du formulaire de RDS détaillant les défectuosités observées au contremaître du service de la mécanique.

- Nous recommandons à la Ville, dans le cadre de la mise en place de son nouveau système de gestion du matériel roulant :
  - De consigner le détail de chacune des interventions effectuées sur un véhicule, et ce, directement dans le système, aux fins de suivis, de conformité et pour maintenir l'historique des interventions pour chacun des véhicules;
  - De mettre en place des mécanismes de contrôle pour s'assurer que l'ensemble des véhicules est soumis à des entretiens préventifs à une fréquence appropriée et s'appuyant sur les exigences des manufacturiers.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place un processus documenté de planification des besoins en fonction des entretiens préventifs à effectuer, des PEP à effectuer selon les fréquences minimales de la SAAQ ainsi que des autres besoins précis en matière de gestion des véhicules.

---

<sup>6</sup> Idem à 5.

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

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

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

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

Nous avons constaté par nos travaux que le système actuellement en place ne permettait pas d'avoir d'information sur les heures de main-d'œuvre affectées à l'entretien et aux réparations. En effet, bien que les heures exécutées par les mécaniciens soient documentées au Bon de travail (BT) lors d'une intervention, les BT ne sont pas saisis dans le système depuis plus de trois ans, ce qui a un impact sur l'exhaustivité et la fiabilité des coûts d'entretien et de réparation des véhicules.

L'absence de données sur les heures de main-d'œuvre ne permet pas à la Ville de prendre des décisions éclairées relativement à la gestion du matériel roulant.

### **Pièces et équipements installés sur les véhicules**

En ce qui concerne le coût des pièces et des équipements installés sur les véhicules, celui-ci est imputé au coût du véhicule dans le système comptable de la Ville. Cependant, selon les informations recueillies et les travaux effectués, nous avons constaté les éléments suivants :

- Certaines dépenses pour l'entretien et la réparation des équipements n'étaient pas attribuées à un véhicule;
- L'information sur le coût des pièces et des équipements installés sur les véhicules n'est plus transférée vers le système. Le service de la mécanique n'a donc pas de visibilité sur les dépenses imputées ni sur l'historique de ces dépenses imputées à un véhicule.

La Ville ne dispose donc pas de données fiables sur ces dépenses requises pour le maintien du bon fonctionnement du matériel roulant. De plus, comme mentionné précédemment, l'absence d'un processus de gestion des garanties fait en sorte que la Ville n'assure pas l'entretien de ses véhicules de façon à optimiser les coûts.

Les éléments relevés ci-dessus ne donnent pas l'assurance que le coût des pièces et des équipements imputés correspond au réel, et ce, à la fois pour chaque véhicule et pour l'ensemble du matériel roulant.

### **Rapports de gestion**

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

Afin de prendre de telles décisions, la Ville doit avoir à sa disposition l'information pertinente, telle que :

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

La Ville dispose à ce jour de très peu d'outils lui permettant d'assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules afin de prendre des décisions éclairées leur égard. Considérant l'absence d'informations complètes et centralisées dans un même système, il n'est pas possible d'obtenir de rapports de gestion pour soutenir la Ville dans sa prise de décision à l'égard de la gestion du matériel roulant et pour mieux définir les besoins budgétaires, et ce, autant en termes de budget de fonctionnement que d'immobilisations. Les personnes rencontrées impliquées dans le processus de gestion du matériel roulant affirment avoir peu de visibilité sur la gestion de l'entretien des véhicules.

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

## Recommandations

- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des mécanismes et contrôles, par l'entremise du nouveau système, visant à assurer l'intégralité et l'exactitude des données saisies, et ce, autant pour les heures de main-d'œuvre travaillées, les pièces et les fournitures utilisées sur un véhicule que pour l'utilisation d'un taux standard approprié pour déterminer le coût de la main-d'œuvre, permettant ainsi de disposer des informations requises pour la gestion du matériel roulant.
- Nous recommandons à la Ville de mettre en place des indicateurs de performance et de produire des rapports de gestion appropriés, par l'entremise du nouveau système, permettant le suivi et l'évaluation des activités d'entretien et de réparation des véhicules, afin de favoriser une prise de décisions éclairées pour la gestion du matériel roulant.

---

## 4. Conclusion

---

La Ville est propriétaire d'environ 150 véhicules et autre matériel roulant. La performance et la disponibilité de ces véhicules et équipements sont primordiales afin de permettre à la Ville d'offrir aux citoyens des services de qualité. La Ville est donc responsable de procéder à l'entretien périodique de l'ensemble des véhicules et des équipements de façon à assurer leur bon fonctionnement durant leur cycle de vie et éviter les réparations coûteuses qui pourraient découler d'un mauvais entretien.

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

### Gestion de l'inventaire de matériel roulant

La gestion de l'inventaire du matériel roulant de la Ville se fait par l'entremise d'un système maison, soit une base de données sur Microsoft Access. Cependant, celle-ci n'est plus supportée par Microsoft et cause plusieurs problèmes en ce qui concerne l'exactitude et l'intégrité de l'information présentée à l'égard des véhicules de la Ville.

Il n'y a pas de fiche technique informatisée associée à chacun des véhicules qui permette de regrouper l'information historique des entretiens ou réparations effectués, les bons de travail n'étant plus saisis dans le système depuis plus de trois ans. De plus, certaines informations consignées au système sont incomplètes, ce qui pourrait avoir un impact sur le respect des obligations de la Ville à l'égard des véhicules lourds si ceux-ci ne sont pas tous identifiés en fonction de leur PNBV.

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

### Gestion des activités d'entretien

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

Le processus de planification, d'exécution et de suivi des activités d'entretien n'est pas géré de façon optimale : la planification des travaux d'entretien et de réparation est non documentée et se fait selon les urgences et besoins; les entretiens et PEP à effectuer sont extraits du système (base de données Access), celui-ci contenant des informations incomplètes ou erronées; le détail des entretiens et des PEP est conservé en version papier uniquement, par l'entremise d'un Bon de

travail ou d'une fiche d'entretien préventif, le cas échéant. Le tout complexifie le processus de suivi des entretiens ou réparations effectués sur chacun des véhicules et ne permet pas d'avoir une visibilité sur l'historique des interventions effectuées.

### **Entretien préventif des véhicules**

La gestion des véhicules se fait principalement en mode réactif et non en mode préventif, le système en place ne permettant pas d'assurer l'exécution d'entretiens préventifs adaptés à chacun des véhicules en fonction des recommandations du fournisseur ni d'en assurer un suivi.

De plus, considérant que le processus de saisie des paramètres pour les entretiens et PEP est manuel, tout comme la saisie des entretiens et PEP effectués, cela a mené à des situations où des entretiens n'ont pas été effectués ou certains ont été effectués en double.

### **Programme d'entretien préventif**

En tant que propriétaire et exploitant de VL, 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.

Nous avons noté dans le cadre de nos travaux que certains PEP effectués ne respectaient pas les fréquences minimales établies.

### **Ronde de sécurité pour les véhicules lourds**

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

Nous avons été en mesure de conclure que les formulaires contenaient l'information requise et qu'il y avait un registre des RDS conservé dans les VL.

### **Données de gestion – véhicules**

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

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

La Ville dispose à ce jour de très peu d'outils lui permettant d'assurer le suivi des coûts et des travaux effectués sur les véhicules afin de prendre des décisions éclairées à leur égard. Enfin, il n'existe aucun indicateur de performance permettant d'évaluer la productivité du service de la mécanique, la non-disponibilité des véhicules, le nombre de bris par véhicule, etc. Le service de la mécanique ne peut donc pas être proactif dans la découverte des problèmes et dans la planification des interventions sur une base quotidienne.

---

# 5. Objectif et critères d'audit

---

## 5.1. OBJECTIF

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

## 5.2. CRITÈRES D'AUDIT

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



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



Raymond Chabot  
Grant Thornton

Certification | Fiscalité | Conseil