



2018

RAPPORT ANNUEL
de la vérificatrice générale
de la Ville de Sherbrooke



Bureau de la vérificatrice
générale



Bureau de la vérificatrice
générale

Le 2 juillet 2019

Monsieur Steve Lussier, maire
Ville de Sherbrooke
191, rue du Palais, C.P. 610
Sherbrooke (Québec) J1H 5H9

OBJET : RAPPORT ANNUEL 2018

Monsieur le Maire,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets, pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil, le rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke, pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2018.

Ce rapport inclut également le rapport des auditeurs externes sur la vérification des comptes relatifs à la vérificatrice générale.

Veuillez agréer, Monsieur le Maire, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke,

Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

TABLE DES MATIÈRES

INTRODUCTION	5
1. MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	9
2. AUDITS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES	19
2.1 ÉLABORATION ET ADOPTION DU PROGRAMME TRIENNAL DE DÉPENSES MUNICIPALES EN IMMOBILISATIONS (PTI)	21
2.2 GESTION DE L'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE.....	49
2.3 ÉVALUATION DE LA CYBERSÉCURITÉ	105
3. MANDATS SPÉCIAUX	109
3.1 PAIEMENTS DE FACTURES EN DOUBLE.....	111
3.2 RÉGIE INTERMUNICIPALE DU CENTRE DE VALORISATION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES DU HAUT-SAINT-FRANÇOIS ET DE SHERBROOKE – VALORIS	121
4. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS – VILLE DE SHERBROOKE ET SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE	147
5. AUDIT DE CONFORMITÉ	151
6. SUIVI DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS	155
6.1 GESTION DU SERVICE DE POLICE	157
6.2 GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES	165
6.3 GESTION DE LA FLOTTE D'ÉQUIPEMENTS.....	171
7. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	179
ANNEXE A – LOI SUR LES CITÉS ET VILLES.....	189
ANNEXE B – COMITÉ DE VÉRIFICATION	203

Dans ce rapport, le genre masculin est utilisé sans aucune discrimination et uniquement dans le but d'alléger le texte.

INTRODUCTION



INTRODUCTION

Les contribuables confient des sommes importantes à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités par l'utilisation saine et judicieuse des ressources dont elle dispose. La *Loi sur les cités et villes* spécifie que le conseil de chaque municipalité de 100 000 habitants ou plus doit nommer un vérificateur général.¹ Le rôle de la vérificatrice générale, en portant un regard objectif et indépendant, est de contribuer à rassurer le conseil municipal et les contribuables sur la qualité de la gouvernance et de la gestion des deniers publics.

Pour mener à bien ses travaux, la vérificatrice générale s'appuie sur les Normes canadiennes d'audit (NCA) telles que définies par l'Ordre des comptables professionnels agréés du Canada. Les résultats des audits sont validés auprès des gestionnaires et leurs commentaires apparaissent après les sujets traités, s'il y a lieu. Les recommandations de la vérificatrice générale découlent de l'application normale des procédés d'audit. Toutefois, elles ne couvrent pas toutes les lacunes de systèmes qu'une étude approfondie aurait pu révéler.

La vérification, tel que le stipule l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19) comporte dans la mesure jugée appropriée, la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources, des comptes et affaires de la Ville et des organismes qui reçoivent des subventions de 100 000 \$ ou plus.

Les pages qui suivent font état des résultats d'audit que j'ai réalisés au cours de la dernière année et qui méritent d'être portés à l'attention des membres du conseil.

Je remercie les gestionnaires et les employés pour leur pleine et entière collaboration lors de l'exécution de mes travaux et vous invite à prendre connaissance de mon deuxième rapport à titre de vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke.

¹ Art. 107.1, *Loi sur les cités et villes*, à jour au 1^{er} mai 2019

Chapitre 1

MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



1. MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

En juin 2001, la ministre des Affaires municipales et de la Métropole proposait des modifications législatives à la *Loi sur les cités et villes* pour obliger toute ville de 100 000 habitants et plus à instaurer un exercice de vérification législative et à nommer un vérificateur général à cette fin. Par sa proposition, elle ralliait l'Assemblée nationale à reconnaître l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales à démographie plus importante.

Ainsi, en 2002, les neuf (9) villes du Québec qui avaient alors une population de 100 000 habitants et plus nommaient un vérificateur général afin de doter leur conseil municipal d'un outil de contrôle supplémentaire quant à l'utilisation des fonds publics et autres biens de leur Ville et des organismes qui leur sont liés.

Les vérificateurs généraux municipaux du Québec représentent pour les conseils municipaux une ressource importante pour l'évaluation des activités de l'administration. En plus de leur opinion sur les états financiers de la Ville et de ses organismes, le vérificateur général rassure les élus sur le respect de l'environnement légal et réglementaire par l'administration. Enfin, le dernier volet et non le moindre est celui de l'audit de l'optimisation des ressources qui permet de déterminer si les ressources financières, humaines, matérielles et informationnelles ont été gérées avec un souci suffisant d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

L'expérience a démontré que les activités de vérification réalisées par les vérificateurs généraux municipaux ont favorisé l'adoption de saines pratiques de gestion au sein des villes. C'est ainsi qu'en avril 2018, l'Assemblée nationale reconnaissait le travail accompli par ces derniers depuis 2002, pour les municipalités de 100 000 personnes et plus, en assujettissant l'ensemble des municipalités et autres corps municipaux à l'audit de l'optimisation des ressources. Ce nouveau mandat fut confié en partie à la Commission municipale du Québec et aux firmes comptables externes. Désormais, c'est l'ensemble du secteur municipal qui voit la qualité de sa gestion soumise à l'examen rigoureux d'un vérificateur indépendant et cela, pour le plus grand bénéfice des contribuables.

Cette année, dans le mot de la vérificatrice générale, je soulignerai d'abord l'importance de l'exercice d'un contrôle interne adéquat dans une organisation. J'ai relevé à cet égard plusieurs déficiences depuis mon arrivée à la Ville de Sherbrooke. Je poursuivrai en mettant en lumière des constatations d'ordre général dégagées par mes travaux d'audit de l'optimisation des ressources au cours de la dernière année. Par la suite, je ferai état des conclusions de la réalisation d'un mandat spécial qui m'a été confié par le conseil municipal sur les paiements en double de factures et je commenterai les résultats d'un deuxième mandat spécial que j'ai effectué à la Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-St-François et de Sherbrooke – Valoris, mandat qui m'a été confié par le conseil d'administration de l'organisme. En terminant, je commenterai le résultat des suivis de quelques-unes des recommandations formulées par mon prédécesseur.

LE CONTRÔLE INTERNE, UNE PHASE IMPORTANTE ET INCONTOURNABLE DE LA GESTION

La gestion se définit comme étant la capacité de planifier, d'organiser, de réaliser et de contrôler les activités d'une organisation. Cette dernière fonction que représente le contrôle permet aux gestionnaires de s'assurer que les résultats obtenus correspondent à ce qui avait été prévu et attendu. Elle leur permet également de prendre des mesures correctives pour pallier toute déficience empêchant l'atteinte des résultats désirés.

Le contrôle interne est un dispositif de l'entreprise défini et mis en œuvre sous sa responsabilité. Il comprend un ensemble de moyens, de comportements, de procédures adaptées aux caractéristiques propres à chaque entreprise permettant la maîtrise de ses activités, l'efficacité de ses opérations et l'utilisation efficiente de ses ressources. Le contrôle interne doit permettre de prendre en compte de manière appropriée les risques significatifs, qu'ils soient opérationnels, financiers ou de conformité.

Une ville aussi importante que Sherbrooke se doit donc d'avoir une structure de contrôle interne suffisamment élaborée et documentée qui lui permette de protéger ses actifs et d'obtenir des données informationnelles fiables et complètes sur ses activités afin de lui permettre de s'assurer que les résultats désirés sont atteints.

Les résultats de mes travaux de vérification réalisés depuis mon arrivée à la Ville de Sherbrooke ont révélé des déficiences sur l'exercice d'un contrôle interne satisfaisant sur l'ensemble de ses opérations.

Dans mon rapport annuel de l'année 2017, j'avais effectué un audit sur la qualité de la gouvernance de quatre (4) organismes paramunicipaux. J'avais alors constaté que ces organismes n'avaient reçu aucune ligne directrice de la Ville dans l'adoption de règles de gouvernance. Ce faisant, la Ville n'assumait pas pleinement sa responsabilité de contrôler la qualité de la gestion des fonds publics qui leur sont consacrés et ne pouvait en rendre compte efficacement auprès de ses contribuables.

Dans mon rapport annuel 2017, j'avais relevé plusieurs faiblesses de contrôle interne lors de la réalisation d'un mandat portant sur la gestion des carburants.

Lors de ma vérification des états financiers 2017 de la Ville, j'avais noté que le système financier actuel présentait d'importantes lacunes de contrôle interne et cela plus particulièrement dans la gestion des factures des fournisseurs qui étaient payées en double. À la demande du conseil municipal, j'ai effectué un suivi sur la recommandation que j'avais émise l'an dernier à cet égard et les résultats apparaissent au chapitre 3 de mon rapport annuel.

Lors de l'audit financier 2018 effectué à la Ville de Sherbrooke, j'ai constaté que plusieurs des recommandations des années précédentes portant sur le contrôle interne ne sont pas appliquées.

En conclusion de ce qui précède, la Ville de Sherbrooke devra accorder toute l'importance requise à cet aspect important de la gestion que représente la fonction de contrôle. Elle pourra ainsi mieux protéger ses actifs et assurer un déroulement de ses opérations plus économique, efficient et efficace.

RÉSULTATS D'ENSEMBLE DES AUDITS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES

Programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI)

La Ville de Sherbrooke fait face à un défi de taille en ce qui a trait à la pérennité de ses infrastructures. Les données disponibles me permettent de conclure que les investissements actuels de la Ville sont insuffisants pour maintenir ses actifs dans un état permettant de continuer à offrir le niveau de service actuel.

Le processus d'élaboration du PTI est un exercice stratégique qui doit permettre à l'organisation de prendre des décisions optimales en matière d'allocation de ses ressources. Toutefois, ce processus n'est pas intégré dans une vision stratégique, ce qui en limite la portée.

Plusieurs services de la Ville ont une bonne connaissance de leurs actifs. Ils en ont fait l'inventaire et ont évalué les investissements annuels nécessaires pour en assurer la pérennité. Des efforts supplémentaires doivent toutefois être réalisés pour obtenir une information de niveau comparable pour tous les secteurs de la Ville. De même, des améliorations sont nécessaires pour intégrer les données disponibles afin d'avoir une vue d'ensemble des besoins.

Par ailleurs, la Ville ne s'est pas dotée d'un plan à long terme intégrant tous les volets d'une bonne gestion des dépenses en immobilisations, soit : la connaissance des besoins d'investissement pour assurer la pérennité des actifs, l'identification des investissements découlant de sa vision stratégique (nouveaux services, amélioration des niveaux de services actuels, etc.) et l'évaluation de la capacité financière à long terme. En conséquence, l'organisation n'a pas établi d'orientations générales d'investissement à long terme, appuyées par un plan de financement, pour chacune de ses principales catégories d'actifs. De plus, elle ne possède pas de portefeuille présentant l'ensemble de ses projets d'investissement.

J'ai aussi constaté que des améliorations doivent être apportées au processus d'élaboration annuel du PTI. En effet, la Ville doit procéder à une meilleure évaluation de ses projets en termes de portée, de coûts et d'échéanciers avant de les inscrire dans son programme triennal de dépenses municipales en immobilisations. J'ai observé des écarts importants, pour plusieurs projets analysés, entre ce qui était prévu au PTI de 2017 et ce qui s'est concrétisé par la suite.

Enfin, j'ai observé que l'information présentée aux élus ne leur permet pas d'avoir un portrait global de l'état de situation et ne les informe pas de l'effet des investissements proposés sur l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de pérennité des infrastructures et de développement de ses services.

Gestion de l'entretien du matériel roulant de la Société de transport de Sherbrooke (STS)

Malgré de nombreuses lacunes sur la gestion de son matériel roulant, la STS a réussi, jour après jour, à mettre en service le nombre de véhicules requis pour assurer aux usagers son offre de service en transport en commun. La réalisation de l'entièreté des sorties prévues depuis 2016 est digne de mention.

À plusieurs reprises, j'ai constaté que la vigilance, l'initiative et le dévouement des employés avaient permis de compenser des lacunes de gestion qui auraient empêché l'atteinte de cet objectif. De jour comme de soir, leur initiative a fait en sorte que divers problèmes ont pu être évités ou encore que le temps d'intervention a pu être diminué, rendant ainsi les autobus disponibles pour les opérations.

Voici notamment les principales lacunes de gestion relevées au cours de mon audit.

Des lacunes importantes dans la planification et l'organisation des travaux ont sévèrement affecté l'efficacité et l'efficacités des opérations de l'entretien du matériel roulant.

Le mode actuel de planification utilisé est inefficace, alourdit la gestion de l'atelier, occasionne des dépenses évitables et des pertes de temps, ralentit la productivité de l'atelier et met une pression supplémentaire sur les opérations ce qui, au final, se traduit par des coûts supplémentaires qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

Une revue sommaire de plusieurs fiches techniques d'entretien des véhicules a permis de constater leur manque d'informations. La quasi-totalité des champs disponibles est vide, seules quelques informations de base y sont présentes. L'historique des réparations qui y sont consignées n'est pas complet et ne donne pas toutes les informations requises pour assurer un entretien efficace et efficace des véhicules.

La STS ne dispose d'aucun outil informatisé pour la gestion des garanties. La vérification a permis de relever de nombreux bons de travail avec des véhicules encore sous garantie sans qu'ils ne soient identifiés comme tels. L'absence d'identification de la garantie sur un bon de travail ne permet pas au mécanicien de gérer la réparation en conséquence pour être en mesure de réclamer cette garantie.

La Loi 430 oblige les propriétaires et exploitants de véhicules lourds à ce qu'une ronde de sécurité soit effectuée sur un véhicule avant de prendre la route. La ronde de sécurité est un examen visuel et auditif des éléments accessibles du véhicule qui permet, entre autres, d'empêcher l'exploitation du véhicule lorsque son état est susceptible de causer un accident ou une panne. Mon analyse a démontré qu'en de multiples occasions la STS a utilisé des véhicules qui n'étaient pas en droit de circuler, dont certains avec des défauts majeurs. La STS n'est pas conforme à la réglementation, contrevient aux règles de sécurité et s'expose à des amendes et aux conséquences qui peuvent en découler.

Les plans de formation des employés ne tiennent pas compte de leur niveau de compétence et des besoins de l'organisation et les transferts de connaissances sont incomplets.

L'aménagement des baies de travail, le positionnement de l'outillage et la proximité des pièces pour effectuer les réparations occasionnent des pertes de temps et ne permettent pas d'opérer de façon efficace.

La protection des actifs est compromise par la mauvaise sécurisation des ateliers et des pièces qu'ils contiennent.

La comptabilisation déficiente des coûts d'entretien par véhicule et l'absence d'indicateurs de performance ne favorisent pas une gestion efficiente des activités du service de l'entretien

Enfin, la STS n'accorde pas toute l'importance qu'il faut à la transmission d'informations nécessaires au bon fonctionnement de ses ateliers d'entretien.

Cybersécurité

La Ville est de plus en plus dépendante des systèmes informatisés et des données électroniques pour soutenir les services essentiels aux citoyens et aux entreprises. J'ai effectué un mandat de vérification portant sur la cybersécurité. Pour des raisons évidentes de sécurité, je ne peux divulguer les résultats de cette vérification qui ont déjà été portés à la connaissance des gestionnaires concernés.

MANDATS SPÉCIAUX

Paiements de factures en double

Le 18 juin 2018, je mentionnais dans mon rapport annuel que le système financier de la Ville présentait des lacunes et j'ai notamment recommandé de réviser les paiements faits aux fournisseurs au cours des trois (3) dernières années parce que des factures pourraient avoir été payées en double.

À la demande du conseil municipal, j'ai effectué un audit sur le paiement des factures aux fournisseurs. Les différents échantillons identifiés à partir de cette population m'ont menée à réaliser 122 analyses de factures en collaboration avec le Service des finances de la Ville. Ces travaux ont révélé six (6) nouveaux cas de paiements en double pour une récupération de 9 616 \$ et 18 cas d'une valeur de 362 792 \$ qui avaient fait déjà l'objet d'une récupération par la Ville. C'est donc dire que 20 % de mes investigations constituaient des paiements en double et que 25 % de ces cas représentaient des nouveaux cas non récupérés par la Ville. Sur l'ensemble des tests effectués, les nouveaux cas représentaient 5 %. La mise en place des nouveaux contrôles, en octobre 2018, a permis de récupérer une somme de 190 661 \$ et a permis d'intercepter des chèques comportant des paiements en double pour une valeur de 50 537 \$.

À la suite de mes travaux, j'ai recommandé à la Ville de maintenir ses efforts de vérification et de récupération des sommes payées en trop pour les opérations courantes et celles antérieures à 2016, et ce, aussi longtemps que les contrôles adéquats ne seront pas en place. J'ai également recommandé de développer des analyses supplémentaires pour les paiements effectués à partir des coupons et des cartes de crédit et d'éliminer la procédure de paiement à partir des coupons en plus d'exiger des fournisseurs des factures.

Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke – Valoris

Mon audit a révélé que, depuis la création de Valoris en 2010, les règles les plus élémentaires d'approbation des dépenses et de reddition de comptes exigées dans le secteur municipal n'ont pas été respectées. Ainsi, les dépassements de coût de contrat, les chèques émis aux fournisseurs, l'octroi de nombreux contrats ainsi que des variations budgétaires importantes n'ont, jusqu'à récemment, jamais été soumis à l'approbation du conseil d'administration, et ce, pendant toutes ces années. Durant cette période, les règles d'autorisation de dépenser et de délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats n'ont pas été suivies et respectées.

Les redditions de comptes sporadiques effectuées au conseil d'administration sur la situation financière ne respectaient pas le règlement de contrôle et de suivi budgétaire pourtant adopté en 2010. Les résultats financiers intérimaires étaient la plupart de temps déposés séance tenante, sans document explicatif. Les membres du conseil d'administration ne pouvaient donc prendre connaissance des données et les analyser à l'avance.

L'analyse de l'historique du projet de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles ainsi que de ses résultats financiers depuis sa création en 2010 explique l'impasse financière dans laquelle se trouve la Régie. Les principaux éléments sont : des coûts de construction du centre de tri supérieurs à près de 6 M\$ par rapport à l'étude de faisabilité financière, des dépenses de fonctionnement sous-estimées et des revenus de ventes de matières recyclables bien en deçà des prévisions, des taux de valorisation des matières résiduelles qui ne se sont pas réalisés, des emprunts supplémentaires non prévus lors de l'analyse de faisabilité et des problèmes de fonctionnement des équipements.

Outre ces faits, ce qui en ressort surtout, c'est le manque d'informations transmises au conseil d'administration durant toutes ces années.

La revue des procès-verbaux de la Régie ne m'a pas permis de trouver des preuves à l'effet que des prévisions financières sur plusieurs années avaient été déposées, analysées ou même demandées par le conseil d'administration. Si tel avait été le cas, ce dernier aurait probablement pu appréhender les problèmes financiers auxquels Valoris a été confronté et qui sont toujours actuels.

Je ne peux que constater que le conseil d'administration de l'organisme n'a pas mis en place les règles de gouvernance afin de s'assurer que la Régie répondait aux mandats qui lui étaient confiés de façon efficace et efficiente.

De plus, la structure mise en place et les processus de surveillance quasi inexistantes ne permettaient pas au conseil d'administration de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction. Une vision à court terme et un manque de rigueur ont malheureusement caractérisé la gestion de Valoris durant toutes ces années.

Considérant les défis qui attendent Valoris au cours des prochaines années et les sommes importantes requises pour atteindre les objectifs visés par la Ville de Sherbrooke et la MRC du Haut-Saint-François en matière de valorisation des matières résiduelles, un redressement de la situation financière et un changement total de gouvernance sont requis. J'ajouterais également que pour assurer la pérennité de son organisation, la Régie devrait redéfinir son modèle d'affaires en fonction des conditions actuelles du marché de la valorisation des déchets et de la concurrence des entreprises privées.

SUIVI DES RECOMMANDATIONS DES ANNÉES ANTÉRIEURES

Cette année, j'ai effectué le suivi des recommandations de mon prédécesseur contenues dans son rapport annuel 2011 et 2014. Sur les 33 recommandations émises, quatre (4) d'entre elles étaient périmées. Sur les 29 restantes, 23 avaient été appliquées ou présentaient un progrès satisfaisant, ce qui représente un taux d'application satisfaisant des recommandations de 80 %.

AUDIT FINANCIER ET DE CONFORMITÉ

Par ailleurs, j'ai effectué l'audit financier de la Ville de Sherbrooke et de la Société de transport de Sherbrooke. De plus, j'ai procédé à l'audit de conformité sur la rémunération des élus.

Chapitre 2

AUDITS DE L'OPTIMISATION DES RESSOURCES



2.1

ÉLABORATION ET ADOPTION DU PROGRAMME TRIENNAL DE DÉPENSES MUNICIPALES EN IMMOBILISATIONS (PTI)



2.1 ÉLABORATION ET ADOPTION DU PROGRAMME TRIENNAL DE DÉPENSES MUNICIPALES EN IMMOBILISATIONS (PTI)

1. VUE D'ENSEMBLE.....	24
1.1 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PTI ET RÔLES ET RESPONSABILITÉS	26
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT.....	26
2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	27
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT.....	27
3.1 CADRE DE RÉFÉRENCE	28
3.2 STRATÉGIE INTÉGRÉE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS	29
3.3 PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE GESTION DU PTI.....	39
3.4 SUIVI DE LA RÉALISATION DU PTI ET REDDITION DE COMPTES	46
ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	47

1. VUE D'ENSEMBLE

En vertu de la *Loi sur les cités et villes*¹, le conseil municipal de la Ville de Sherbrooke doit adopter chaque année un programme de dépenses en immobilisations retenues pour les trois (3) exercices financiers subséquents.

Tel qu'indiqué sur le site Internet du ministère des Affaires municipales et de l'Habitation, « la programmation des dépenses en immobilisations par un organisme municipal vise les objectifs suivants :

- lui fournir un outil de planification des investissements compte tenu de ses priorités de développement et des ressources financières dont il dispose;
- lui permettre d'évaluer l'incidence financière des projets sur les budgets annuels futurs;
- lui permettre d'élaborer son calendrier de réalisation des règlements d'emprunt tout en l'aidant à connaître ses besoins de financement². »

Le programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI) présente par année l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisations que prévoit effectuer la Ville et dont la période de financement excède généralement douze (12) mois. Les projets d'immobilisations inscrits au PTI visent entre autres le maintien des infrastructures existantes, l'amélioration de la qualité de vie des citoyens par un meilleur aménagement urbain et le développement économique, culturel et social de la Ville. Le cadre financier ainsi que la capacité de réalisation de la Ville servent de balises pour l'élaboration du PTI.

Le PTI 2019-2020-2021 de la Ville de Sherbrooke a été adopté par le conseil municipal le 26 octobre 2018. Les investissements nécessaires à la planification et à la réalisation des projets d'immobilisations pour cette période sont présentés dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 - PTI 2019-2020-2021 Investissements par catégorie de dépenses en immobilisations et leur financement (en millions \$)

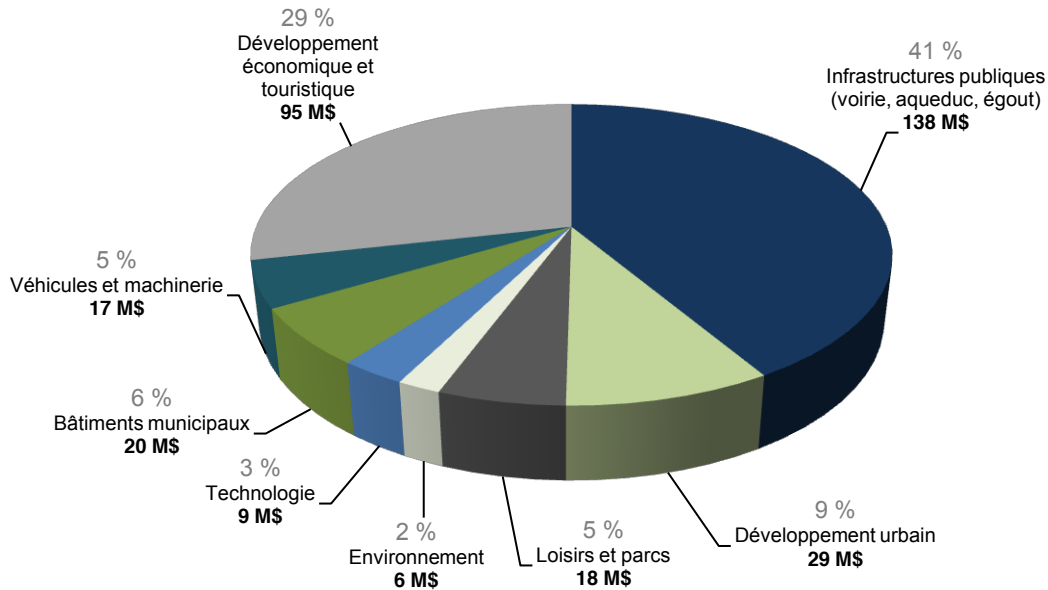
Catégorie de dépenses en immobilisations	Budget 2019	Budget 2020	Budget 2021	TOTAL
Projets relatifs aux opérations de la Ville	69	88	81	238
Projets de développement économique	37	38	20	95
Sous-total excluant Hydro-Sherbrooke	106	126	101	333
Projets relatifs aux opérations d'Hydro-Sherbrooke	13	14	13	40
TOTAL des investissements	119	140	114	373
Financement				
Dépenses financées par des tiers incluant les subventions	35	34	28	97
Dépenses financées par la Ville	84	106	86	276
TOTAL du financement	119	140	114	373

¹ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1^{er} mai 2019

² <https://www.mamh.gouv.qc.ca/amenagement-du-territoire/guide-la-prise-de-decision-en-urbanisme/planification/programme-de-depenses-en-immobilisations/>

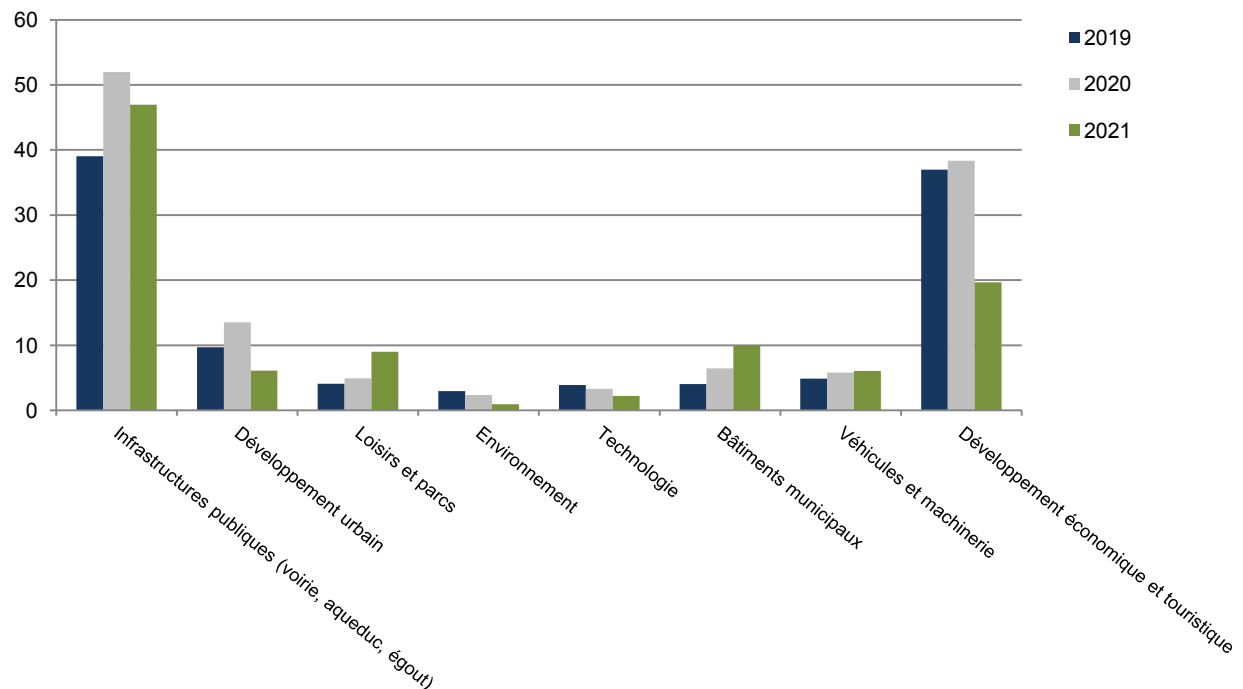
Le graphique 1 illustre la répartition des investissements en immobilisations que compte réaliser la Ville au cours des trois (3) prochaines années en fonction de la nature des investissements prévus, en excluant les dépenses d’Hydro-Sherbrooke.

Graphique 1 – Répartition des investissements par secteur (millions de \$) – PTI 2019-2020-2021



Annuellement, les investissements par secteur se présentent ainsi :

Graphique 2 – Investissements annuels par secteur (en millions \$)



1.1 PROCESSUS D'ÉLABORATION DU PTI ET RÔLES ET RESPONSABILITÉS

L'élaboration du PTI relève de la Direction générale (DG) qui en a délégué la coordination au Service des infrastructures urbaines (SIU). Les directeurs de service préparent d'abord, pour les cédules³ dont ils sont responsables, une fiche pour chacun des projets qu'ils souhaitent réaliser. Le SIU peut commenter le contenu des fiches s'il juge qu'elles sont incomplètes. Il consolide l'information obtenue pour produire une première version du PTI qui sera ensuite présentée aux différents intervenants, dont la DG, les directeurs généraux adjoints (DGA) et les directeurs de service.

C'est sur cette base de projets que débute l'établissement des priorités, un exercice dirigé par la DG, assistée par un comité de travail composé des DGA, de la directrice et de la coordonnatrice du SIU ainsi que de la directrice du Service des finances. Il s'agit d'un processus itératif qui peut durer plusieurs semaines. C'est à cette étape que les directeurs de service présentent leurs cédules et leurs « fiches projet » au comité. Celui-ci révisé l'ensemble du PTI et prend des décisions sur chacun des projets, à savoir : accepter le projet, l'échelonner dans le temps, le retarder ou l'annuler. Cette prise de décision s'appuie sur les disponibilités budgétaires établies en collaboration avec le Service des finances.

Le SIU produit les différentes versions du PTI (19 versions pour le PTI 2019-2020-2021) au fur et à mesure de l'exercice. La Direction générale dépose le document au Comité exécutif pour révision avant le dépôt au conseil municipal pour approbation finale.

Une fois le PTI approuvé, les services sont responsables de planifier et de réaliser les projets du PTI qui font partie de leurs cédules.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, j'ai réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur l'élaboration et l'adoption du PTI à la Ville de Sherbrooke. J'ai réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001), ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenues par CPA Canada.

Mon audit visait à m'assurer que la Ville s'est dotée de processus et d'outils lui permettant d'élaborer, d'adopter et de mettre en œuvre un PTI qui est aligné sur les priorités stratégiques de la Ville et qui permet d'assurer la pérennité de ses actifs, et ce, dans le respect de son cadre financier.

³ Une cédule comprend l'ensemble des projets d'investissement en immobilisations liés à un domaine d'activité, par exemple la voirie, les aqueducs, les loisirs et les parcs et la gestion des propriétés municipales.

Mon audit porte sur les activités ayant conduit à l'élaboration du PTI 2019-2020-2021. De plus, certains procédés d'audit ont porté sur un échantillon de projets inscrits dans la première année du PTI 2017-2018-2019. Mes travaux ont été réalisés entre novembre 2018 et avril 2019.

2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et à émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

La Ville de Sherbrooke fait face à un défi de taille en ce qui a trait à la pérennité de ses infrastructures. Les données disponibles me permettent de conclure que les investissements actuels de la Ville sont insuffisants pour maintenir ses actifs dans un état permettant de continuer à offrir le niveau de service actuel.

Plusieurs services de la Ville ont une bonne connaissance de leurs actifs. Ils en ont fait l'inventaire et ont évalué les investissements annuels nécessaires pour en assurer la pérennité. Des efforts supplémentaires doivent toutefois être réalisés pour obtenir une information de niveau comparable pour tous les secteurs de la Ville. De même, des améliorations sont nécessaires pour intégrer les données disponibles afin d'avoir une vue d'ensemble des besoins.

Par ailleurs, la Ville ne s'est pas dotée d'un plan à long terme intégrant tous les volets d'une bonne gestion des dépenses en immobilisations, soit : la connaissance des besoins d'investissement pour assurer la pérennité des actifs, l'identification des investissements découlant de sa vision stratégique (nouveaux services, amélioration des niveaux de services actuels, etc.) et l'évaluation de la capacité financière à long terme. En conséquence, l'organisation n'a pas établi d'orientations générales d'investissement à long terme, appuyé par un plan de financement, pour chacune de ses principales catégories d'actifs. De plus, elle ne possède pas de portefeuille présentant l'ensemble de ses projets d'investissement.

Des améliorations doivent être apportées au processus d'élaboration annuel du PTI. En effet, la Ville doit procéder à une meilleure évaluation de ses projets en termes de portée, de coûts et d'échéanciers avant de les inscrire dans son programme triennal de dépenses en immobilisations. J'ai observé des écarts importants, pour plusieurs projets analysés, entre ce qui était prévu au PTI de 2017 et ce qui s'est concrétisé par la suite. De plus, la Ville se doit de communiquer des orientations claires aux gestionnaires relativement à ses priorités d'investissement, et ce, dès le début du processus d'élaboration du PTI. Elle devrait aussi définir des critères de priorisation, alignés sur une éventuelle planification stratégique, pour le choix de ses projets de développement.

Enfin, j'ai observé que l'information présentée aux élus ne leur permet pas d'avoir un portrait global de l'état de situation et ne les informe pas de l'effet des investissements proposés sur l'atteinte des objectifs de la Ville en matière de pérennité des infrastructures et de développement de ses services.

3.1 CADRE DE RÉFÉRENCE

Le Centre d'expertise et de recherches en infrastructures urbaines (CERIU) a produit le *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux* (février 2015). Le document mentionne que la prise de décision optimale en matière d'investissement en immobilisations requiert l'intégration des données liées à la planification et à la définition des besoins, à l'état des actifs détenus, aux niveaux souhaités de service ainsi que l'élaboration d'un plan de gestion des actifs en immobilisations. Comme le souligne le document, « cette démarche est devenue essentielle étant donné le déficit d'entretien constaté par plusieurs municipalités⁴ ».

Le Guide propose une démarche (figure 1) qui permet d'élaborer un plan de gestion des actifs d'une durée de trois (3) à dix (10) ans. L'approche stratégique intégrée englobe l'élaboration et la mise en œuvre de plans et de programmes en vue de permettre l'atteinte au coût optimal des niveaux de service désirés et des autres objectifs opérationnels.

Le CERIU précise que l'adoption d'une telle démarche est une décision qui revient à chaque administration municipale en considérant que celle-ci implique certains risques et défis, notamment la nécessité « d'être ancrée solidement dans le plan d'activités stratégiques et générales de la municipalité⁵ ».

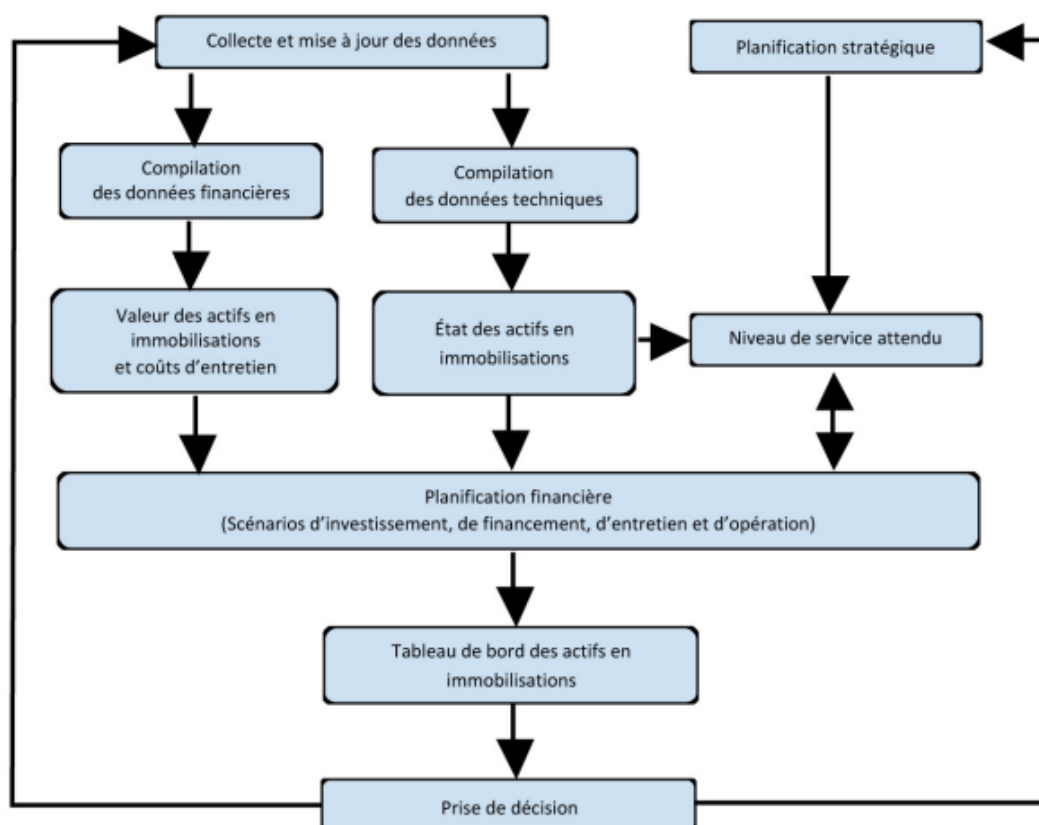
Bien que le Guide ait une portée plus large que le processus d'élaboration du PTI, il m'a servi de cadre de référence pour planifier mon audit. En effet, plusieurs des concepts qui y sont présentés constituent de bonnes pratiques applicables à la préparation du programme de dépenses en immobilisations.

⁴ CERIU, *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux*, 2015, p. 1

⁵ *Ibid.*, p. 5

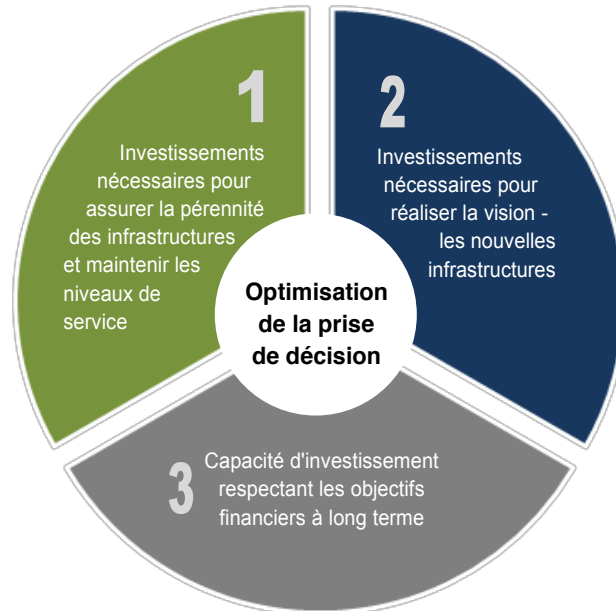
Figure 1 – Démarche de gestion des actifs en immobilisations

Source : *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux*, 2015, p. 4

**3.2 STRATÉGIE INTÉGRÉE DE GESTION DES INVESTISSEMENTS EN IMMOBILISATIONS**

La figure 2 présente de façon simplifiée les trois (3) éléments d'information clés que devrait posséder toute municipalité préalablement à la préparation de son PTI. J'ai évalué les outils et les mécanismes que la Ville a mis en place pour s'assurer d'avoir l'information relative à chacun de ces éléments. J'ai ensuite vérifié si la Ville s'était dotée des outils nécessaires pour en faire une intégration efficace.

Figure 2 – Informations nécessaires pour optimiser la prise de décision en matière d'investissement en immobilisations



3.2.1 Investissements nécessaires pour assurer la pérennité des infrastructures existantes

Les données recueillies auprès des directeurs de service m'ont permis de constater que la plupart de ceux-ci ont entrepris, au cours des dernières années, des exercices visant à inventorier et à décrire l'état de leurs infrastructures. Concernant la voirie municipale et les conduites d'aqueducs et d'égouts, des mesures sont imposées par le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation qui, depuis 2013, demande aux villes de déposer un plan d'intervention qui répond à ses exigences, à savoir : que la Ville ait réalisé une collecte de données sur ses actifs, qu'elle en ait fait l'auscultation pour déterminer leur état et qu'elle priorise ses interventions en fonction de ces informations.

Pour ce qui est des autres catégories d'actifs (voir le tableau 2), la plupart des secteurs ont initié des projets visant à mieux connaître l'état de leurs actifs et à évaluer les investissements nécessaires pour assurer leur pérennité. Certains de ces travaux ont permis de sensibiliser les autorités municipales à l'ampleur des défis liés à la pérennité des infrastructures. Par exemple, le Service de l'entretien et de la voirie – Division des bâtiments a présenté au conseil municipal un Plan de gestion des actifs immobiliers qui s'appuie sur la réalisation d'audits de l'état de ses principaux bâtiments, représentant 70 % de la superficie totale des édifices municipaux. Le document présente également les investissements nécessaires pour leur entretien au cours des 30 prochaines années.

Le tableau 2 ci-dessous résume les données recueillies auprès des gestionnaires de la Ville. J'y présente la valeur de remplacement des actifs, les investissements annuels requis, tels qu'estimés par les gestionnaires responsables des secteurs, et les investissements annuels moyens réalisés au

cours des dernières années (investissements passés)⁶. J'ai utilisé les pictogrammes et codes de couleur suivants pour présenter mon appréciation de la qualité des données disponibles sur l'état des actifs pour chacune des catégories :












 Inventaire et état des actifs connus	 Inventaire connu et analyse partielle de l'état	 Inventaire seulement (complet ou partiel)
--	---	---

Tableau 2 – Information sur les actifs municipaux, incluant leur valeur et les investissements s'y rapportant

Catégories	Qualité des données	Valeur de remplacement	Investissement annuel requis	Investissement annuel 2014 à 2018 ⁷
Voirie municipale		1 600,0 M\$	21,0 M\$ ⁸	14,0 M\$
Aqueducs et égouts		1 400,0 M\$	13,5 M\$ ⁹	8,4 M\$
Propriétés municipales (excluant la gestion des eaux)		330,0 M\$	6,3 M\$ ¹⁰	3,5 M\$
Parcs urbains et de loisirs		250,0 M\$	5,0 M\$ ¹¹	3,2 M\$
Véhicules et machineries		50,0 M\$	6,5 M\$	4,2 M\$
Hydro-Sherbrooke Réseau		240,0 M\$	6,0 M\$ ¹¹	3,3 M\$
Hydro-Sherbrooke Postes et centrales		70,0 M\$	1,7 M\$ ¹¹	4,4 M\$
Total (excluant Propriétés-Gestion des eaux) ¹²		3 940,0 M\$	60,0 M\$	41,0 M\$
Propriétés-Gestion des eaux		300,0 M\$	28,0 M\$ ¹³	2,1 M\$
Total		4 240,0 M\$	88,0 M\$	43,1 M\$

⁶ Dépenses payées par le budget d'investissements seulement. Certaines dépenses du budget d'opération contribuent aussi à la pérennité des infrastructures. Pour le SIU, cela représente environ 200 000 \$ par année alors que pour les propriétés municipales, le montant varie de 100 000 \$ à 300 000 \$ par année.

⁷ Chiffre indexé en dollars de 2019 sur la base du taux d'inflation annuel de la Banque du Canada.

⁸ Investissement requis, basé sur une évaluation réalisée en 2013, pour maintenir le niveau de service qui existait à ce moment, c'est-à-dire une cote « passable » pour les réseaux artériels et les réseaux locaux urbains. Le montant a été indexé pour tenir compte de la hausse annuelle des coûts.

⁹ Selon une estimation préliminaire réalisée aux fins de mon audit par la Division ingénierie du SIU.

¹⁰ Moyenne annuelle établie à partir des données du Plan de gestion des actifs immobiliers (2018).

¹¹ Estimé sur la base d'une durée de vie utile de 50 ans.

¹² Exclu du calcul compte tenu de l'incertitude liée à l'estimation des investissements futurs requis.

¹³ Donnée provenant du formulaire *Coûts et revenus des services d'eau* transmis au ministère des Affaires municipales et de l'Habitation en 2017. La durée de vie restante ayant servi au calcul a été fournie par le Ministère et n'est pas partagée par la Ville, ce qui enlève de la valeur à cette estimation.

La comparaison des investissements annuels historiques avec les estimations des investissements requis pour assurer la pérennité des actifs et maintenir les niveaux de service (en excluant la gestion des eaux) présente un sous-investissement annuel de 19 M\$. Les sommes actuellement investies qui correspondent à 68 % de celles qui seraient requises sont insuffisantes. Ce constat est d'autant plus préoccupant que les données obtenues des services pourraient constituer un seuil minimum. D'une part, l'évaluation des investissements futurs ne tient pas toujours compte du déficit d'entretien accumulé puisque cette donnée n'est connue que pour la voirie et les bâtiments municipaux. D'autre part, il faut souligner que les montants établis pour la voirie municipale ne suffisent qu'à maintenir l'état du réseau tel qu'il était évalué en 2013 et qui était qualifié alors de « passable ».

Outre le risque de ne pouvoir maintenir le niveau de service, un sous-investissement pour l'entretien et la réparation des immobilisations peut avoir des conséquences importantes sur d'autres volets des opérations de la Ville, tels que la sécurité, la réputation de la Ville et sa capacité d'attraction.

Pour mettre un terme à ses sous-investissements, la Ville se doit d'établir une stratégie d'intervention pour chacune des catégories d'actif. Ces stratégies doivent reposer sur différents éléments, notamment la priorisation des interventions à réaliser, la possibilité de se départir des actifs qualifiés de « non productifs » et les approches de financement à privilégier. Elles doivent ensuite se consolider dans une approche intégrée de gestion des investissements pour l'ensemble de la Ville.

En ce qui a trait à la vente de certains actifs non productifs, deux services ont entrepris des exercices visant à identifier les opportunités de désinvestissement. Dans le cas de la Division des bâtiments, l'identification des actifs à vendre fait partie du Plan de gestion des actifs immobiliers qu'elle vient de commencer à mettre en œuvre. De son côté, le Service de l'approvisionnement et des équipements rencontre régulièrement les services afin de revoir les rapports d'utilisation de leurs véhicules et d'identifier des opportunités d'optimisation.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (1) Poursuivre ses efforts pour inventorier et documenter l'état de ses actifs et évaluer ses besoins d'investissement.
- (2) Identifier et évaluer les scénarios pour pallier les sous-investissements. Cette réflexion doit se faire dans le cadre d'une approche intégrée que je détaille à la section 3.2.4.
- (3) Évaluer les opportunités de se départir de certains actifs non productifs et procéder à leur disposition.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (1) Nous sommes d'accord avec votre constat à l'effet de poursuivre les efforts pour inventorier et documenter l'état des actifs municipaux, comme ce qui a déjà été réalisé par quelques unités de travail, notamment à la Division des bâtiments et au Service des infrastructures urbaines (SIU).
- (2) Depuis quelques mois, la Direction générale est à élaborer une planification stratégique qui sera directement reliée aux budgets de fonctionnement et d'immobilisations de la Ville, ce qui permettra d'avoir une approche plus intégrée.
- (3) Nous sommes d'accord d'évaluer les opportunités pour nous départir d'actifs. Des services à la Ville, notamment le Service de l'approvisionnement et des équipements (SAE), travaillent déjà depuis plusieurs années dans cette optique (ex. : disposition des véhicules en fin de vie utile). Pour le Service de l'entretien et de la voirie (SEV), la démarche est amorcée et elle se poursuivra.

3.2.2 Capacité d'investissement respectant les objectifs financiers

Les investissements projetés pour l'année 2019 (tableau 1) totalisent 119 M\$, dont 35 M\$ sont financés par des subventions gouvernementales et 84 M\$ sont assumés par la Ville. Le tableau 3 présente les sources de financement utilisées par la Ville pour faire face à ces dépenses.

Tableau 3 – Sources de financement pour les investissements en immobilisations assumés par la Ville

Projets Ville		
Emprunt	35,9 M\$	70 %
Payé comptant (budget d'opération de la Ville)	5,0 M\$	10 %
Fonds de roulement	9,7 M\$	19 %
Autres (surplus accumulé et différentes réserves)	0,7 M\$	1 %
Total du financement PTI Ville	51,3 M\$	100 %
Projets Hydro-Sherbrooke		
Emprunt	13,2 M\$	100 %
Projets de développement économique		
Emprunt	19,5 M\$	100 %
Total des projets financés en interne	84,0 M\$	—

L'emprunt à long terme constitue la principale source de financement des projets d'immobilisations. En 2011, la Ville s'est dotée d'une Politique de gestion de la dette. Elle mentionne que les objectifs sont de maintenir l'endettement de la Ville à un niveau raisonnable, de maintenir un bon équilibre entre la charge fiscale et les services offerts à la génération actuelle et aux générations futures et d'exercer une veille constante sur l'évolution du niveau d'endettement. La Politique prévoit des

mesures de reddition de comptes aux élus, notamment en ce qui concerne le suivi des ratios financiers suivants :

- Endettement total net à long terme représentant un maximum de 100 % des revenus totaux annuels;
- Service de la dette n'excédant pas 15 % des revenus totaux annuels.¹⁴

Au début de l'exercice annuel de préparation du PTI, la Ville détermine le montant de la dette à long terme disponible pour les projets d'investissement de l'année à venir (excluant les projets de développement économique), en se basant sur le capital remboursé dans l'année précédente. Cette approche, qui n'est pas prévue dans la Politique de gestion de la dette, est utilisée par la direction depuis quelques années. Une fois le montant établi, les ratios financiers prévus dans la Politique sont calculés pour s'assurer que le niveau d'endettement maximal n'est pas dépassé.

L'approche utilisée par la Ville pour déterminer sa capacité d'investissement aurait avantage à être améliorée. D'abord, la direction n'a pas établi de plan financier à long terme qui lui permettrait de prévoir l'évolution de sa situation financière et de faire différents scénarios intégrant des hypothèses de revenus, de dépenses et d'investissement. Une telle approche permettrait de mieux mesurer les impacts des différents scénarios sur la taxe foncière et sur le niveau d'endettement.

Par ailleurs, comme le souhaitent la haute direction et le Service des finances, une révision de la Politique devra être réalisée pour s'assurer qu'elle réponde davantage aux besoins de la Ville et qu'elle devienne l'outil privilégié à partir duquel seront déterminés les montants d'investissement à financer par la dette à long terme. Certaines réflexions ont été entreprises à ce sujet.

Actuellement, les ratios établis dans la Politique mettent l'accent sur la comparaison entre le niveau d'endettement, le service de la dette et les revenus annuels totaux de la Ville, ce qui inclut différents types de revenus qui ne devraient pas nécessairement être inclus compte tenu de la variabilité de certains, comme c'est le cas des subventions. La Ville devrait intégrer aussi d'autres types de ratios pour assurer un meilleur arrimage entre le service de la dette et le total des dépenses de la Ville ou encore entre l'endettement et la valeur foncière et *per capita*. Ces réflexions devraient être réalisées en s'inspirant de travaux similaires réalisés par d'autres villes.

Ultimement, ces changements viseront à permettre à la Ville de déterminer un niveau d'endettement optimal qui tient compte de l'ampleur de ses défis d'investissement tout en maintenant un équilibre financier aligné sur ses orientations à long terme.

3.2.2.1 Financement des projets de développement économique

Depuis 2018, la Ville réalise son calcul de la dette disponible en excluant le financement des projets de développement économique. L'argument invoqué est que ces investissements doivent

¹⁴ Ville de Sherbrooke, *Politique de gestion de la dette*, 2011, p. 1

s'autofinancer par de nouveaux revenus de taxes et que la dette qui y est rattachée ne devrait pas être considérée dans le calcul des ratios d'endettement. Cette approche permet à la Ville de dégager des sommes supplémentaires pour ses autres projets d'investissement en immobilisations.

Pour qu'une telle approche soit pertinente, elle doit être appuyée par des analyses financières qui permettent d'évaluer la rentabilité des projets et de déterminer à quel moment les revenus générés permettront de couvrir l'ensemble des dépenses, incluant le service de la dette. De telles analyses permettraient également de mesurer l'impact des projets sur l'équité fiscale, c'est-à-dire l'effet de la charge financière des citoyens aujourd'hui pour générer des revenus à plus long terme.

À ce jour, deux dossiers majeurs ont été traités comme des projets de développement économique, soit le projet de Wellington Sud et la revitalisation des Grandes Fourches. Bien que des études de potentiel aient été réalisées dans les deux cas, seul le projet des Grandes Fourches a fait l'objet d'une analyse financière sommaire. Mon examen des documents disponibles relativement à ces deux projets m'a permis de conclure qu'il ne s'agissait pas d'études de rentabilité suffisantes pour permettre aux élus de bien comprendre l'impact de ces projets sur la gestion des finances à long terme de la Ville.

Les représentants de la Direction générale adjointe - Développement et partenariat ont indiqué leur volonté de se doter d'un cadre d'analyse des impacts économiques des grands projets. Il n'y a pas de calendrier établi à cet effet.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (4) Se doter d'une planification financière à long terme qui lui permettra d'analyser différents scénarios d'investissement et de financement et évaluer l'effet de ceux-ci sur le taux d'endettement, sur les dépenses et, ultimement, sur les taxes municipales.
- (5) Réviser sa Politique de gestion de la dette.
- (6) Élaborer des outils d'analyse financière des projets de développement économique permettant d'évaluer leur rentabilité ainsi que leur impact sur la situation financière globale de la Ville.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (4) L'élaboration de la planification financière avec des scénarios est à l'étude et elle permettra d'améliorer le processus budgétaire.
- (5) Pour commenter le point 5, des travaux concernant la révision de la Politique de gestion de la dette sont en cours. La révision a été entamée en janvier 2019 et nous en sommes actuellement à développer les métriques qui nous permettront une analyse la plus juste possible de la situation actuelle et à venir de la dette.
- (6) Au cours des derniers mois, nous avons effectué quelques recherches pour nous doter d'outils d'analyses et développer un modèle afin d'évaluer l'impact financier des projets de développement économique.

Nous constatons que peu d'outils ont été développés dans le milieu municipal. Pour le moment, nous préférons confier des mandats ponctuels à des firmes spécialisées dans les domaines concernés.

3.2.3 Investissements nécessaires pour réaliser la vision de la Ville

Comme le souligne le *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux* du CERIU, la planification stratégique constitue la base à partir de laquelle l'organisation déterminera les investissements nécessaires, notamment sur le plan des infrastructures, pour soutenir l'offre de service souhaitée. Le CERIU mentionne que « les plans stratégiques ont généralement un horizon de 10 à 25 ans aux fins de la planification financière, même si les gestionnaires d'actifs peuvent regarder bien au-delà de cette période afin d'évaluer pleinement les stratégies optimales de cycle de vie¹⁵ ».

La réflexion stratégique sur l'offre de service souhaitée inclut l'évaluation des critères d'établissement des priorités et des niveaux de service actuels ainsi que de la possibilité d'ajouter des services pour rendre la Ville plus attrayante et créer de la richesse. De plus, le plan d'action stratégique peut identifier les travaux nécessaires pour répondre à de nouvelles exigences réglementaires.

Les projets découlant du plan stratégique peuvent nécessiter des investissements importants dont le financement doit être planifié. Une vision à long terme améliorera la qualité de la prise de décision. Une telle vision doit être mise à jour périodiquement pour tenir compte de l'évolution des contextes externes et internes de la Ville.

J'ai constaté que, malgré la présence de plans directeurs pour certains domaines d'activités¹⁶, la Ville ne dispose pas d'un plan stratégique définissant les orientations et les objectifs futurs en matière de développement de son offre globale de service.

¹⁵ CERIU, *Guide de gestion des actifs en immobilisations à l'intention des gestionnaires municipaux*, 2015, p. 16

¹⁶ Énoncé de vision stratégique du développement culturel, économique, environnemental et social du territoire, le plan directeur des parcs, le plan directeur d'aménagement durable du centre-ville de Sherbrooke et le plan directeur d'aménagement et de développement de la rue King Ouest.

En l'absence d'un plan à long terme intégré, il est difficile pour l'organisation d'avoir un portrait juste de ses besoins de développement et ainsi, de prévoir les ressources financières pour les combler. Par ailleurs, se doter d'une vision à long terme facilite le rôle des directeurs de service dans l'identification de leurs priorités d'action. Conséquemment, une planification stratégique définie et partagée aura pour effet de rendre le processus annuel de conception du PTI plus efficace et efficient.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (7) Poursuivre l'exercice de planification stratégique qui permettra de définir les grands paramètres de son offre de service et des développements futurs dans chacun de ses domaines d'activités.
- (8) Développer, sur la base de la planification stratégique, un portefeuille des projets de développement qui sera un intrant clé d'une approche de gestion intégrée des investissements en immobilisations.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

(7 et 8) Depuis le début de l'année, nous travaillons à l'élaboration d'une planification stratégique et d'un outil de gestion pour suivre l'évolution du portefeuille de projets.

Des ressources ont été attirées à la Direction générale pour travailler sur ces deux points. Ce dossier est prioritaire pour la Direction générale.

SIU : Les investissements effectués sur le plan des infrastructures sont notamment conditionnés par les programmes de subventions en vigueur au moment de la préparation du PTI. Il est cependant important de noter que les investissements effectués depuis plusieurs années sont en deçà des besoins pour maintenir les infrastructures dans un état souhaitable et ainsi, pour maintenir une offre de service acceptable pour le citoyen.

3.2.4 Approche intégrée de gestion des investissements en immobilisations

Plusieurs services possèdent une bonne connaissance de l'état de leurs infrastructures et des investissements futurs nécessaires pour en assurer la pérennité. De plus, certains d'entre eux ont fait des présentations aux élus municipaux pour les informer de l'état des lieux ainsi que pour exprimer leurs demandes budgétaires pour les années à venir.

Par ailleurs, j'ai recommandé à la Ville de se doter d'un portefeuille de projets pour assurer tant la mise en œuvre de son plan stratégique que la pérennité des actifs qu'elle possède et de procéder à une planification financière à long terme.

Pour que toutes ces informations prennent leur pleine valeur, il est essentiel de les intégrer dans une gestion globale. De plus, la Ville devrait mettre en place une structure de gestion, qu'il s'agisse

d'un bureau de projet ou d'un autre modèle, qui coordonnerait les travaux d'élaboration et de mise à jour du portefeuille de projets. Celle-ci se rapporterait à une structure de gouvernance qui aurait la légitimité de définir les orientations et de prendre les décisions finales.

L'instauration d'une telle approche de gestion intégrée permettrait d'abord à la Ville de mettre en perspective, dans une vision à moyen ou long terme, ses besoins d'investissement pour la pérennité de ses actifs, ses besoins d'investissement pour son développement et sa capacité financière à long terme. Les élus seraient ainsi mieux outillés pour prendre des décisions reposant sur une information de qualité. Il serait aussi plus facile pour ces derniers de donner des orientations claires qui faciliteraient le processus d'élaboration du PTI. Par exemple, certaines municipalités se sont engagées à allouer des enveloppes budgétaires fixes, sur plusieurs années, pour les dépenses d'investissement de certaines catégories d'actifs telles que la voirie, les bâtiments et les parcs urbains.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (9) Mettre en place une structure de gestion et de gouvernance dont le mandat sera de faire une gestion intégrée des investissements en immobilisations.
- (10) Développer un portefeuille global des projets d'investissement, mis à jour en continu, qui servirait d'intrant au processus annuel d'élaboration du PTI. Celui-ci inclurait les projets de toute nature : pérennité des actifs, développement de service, développement économique.
- (11) Établir des orientations générales d'investissement à long terme, appuyées par un plan de financement.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (9) Afin d'effectuer un virage important dans la gestion des investissements en immobilisations, la Direction générale, appuyée par le bureau de la performance, a repris la gestion et le suivi des travaux qui entourent le PTI.
- (10) Un outil de gestion que nous avons commencé à développer pour la Direction générale permet de suivre le portefeuille de projets.
- (11) La révision de la gestion de la dette et la planification stratégique permettront d'établir des orientations générales d'investissement à long terme.

SIU : Une vision à moyen ou long terme des besoins d'investissement pour la pérennité des actifs est effectivement souhaitable. Cependant, il faut comprendre que chaque année, il y a des infrastructures non planifiées qui présentent des besoins immédiats et pour lesquelles on doit prévoir un investissement urgent dans l'année qui vient. Ces événements ne pourront jamais être planifiés.

3.3 PROCESSUS D'ÉLABORATION ET DE GESTION DU PTI

J'ai réalisé les procédés d'audit qui m'ont permis d'évaluer l'efficacité du processus d'élaboration du PTI. J'ai d'abord discuté avec des gestionnaires impliqués dans cette activité afin de comprendre le fonctionnement de la Ville et ses outils. J'ai aussi analysé un échantillon de huit (8) projets, présentés ci-après et qui étaient inscrits à l'année 1 du PTI 2017-2018-2019. Cette décision a été dictée par mon intention de vérifier des projets complétés à la date de mes travaux.

Tableau 4 – Échantillon de projets analysés

Cédule	Nom du projet / nature des travaux	Coûts du projet selon PTI	Coût réel du projet ¹⁷
02 - Égout	Réhabilitation du bassin d'assainissement de Rock Forest	800 000 \$	<i>300 000 \$</i> ¹⁷
03 - Aqueduc	Réhabilitation de la station de pompage Bergeron	300 000 \$	<i>1 000 000 \$</i> ¹⁷
04 - Voirie	Réaménagement d'un tronçon de la 12 ^e Avenue Nord	800 000 \$	790 000 \$
06 – Loisirs et parcs	Réfection de terrains de soccer	450 000 \$	374 000 \$
10 - Urbanisme	Revitalisation de la rue King Ouest (mise en œuvre du Plan directeur), tronçon entre les rues Rioux et Léger	200 000 \$	Non réalisé
11 – Propriétés municipales	Réaménagement du 400 rue Marquette	226 000 \$	249 000 \$
25 – Hydro Sherbrooke – Production travaux de génie civil	Réfection de la Centrale Drummond	850 000 \$	832 000 \$
42 – Entretien majeur voirie et infrastructures souterraines	Enveloppe pour la réfection des réseaux	2 195 000 \$	Non vérifié. Voir la note à la page suivante.

Mes travaux d'audit relatifs à ces projets visaient à m'assurer qu'ils avaient fait l'objet d'une analyse suffisante pour en définir la portée, le coût et l'échéancier avant leur adoption au PTI. J'ai aussi vérifié si les projets ont été réalisés tel que prévu et s'ils ont fait l'objet d'une reddition de comptes permettant de juger de l'atteinte des objectifs visés. Les résultats de mon analyse sont présentés ci-après. Ces constats me permettent d'appuyer les observations présentées dans les sections subséquentes du rapport qui portent sur le processus d'élaboration du PTI.

¹⁷ Les montants en italique sont des estimés en date de mes travaux, car les projets ne sont pas finalisés.

3.3.1 Résultats de la vérification de huit (8) projets inscrits au PTI et dont la réalisation était prévue en 2017

3.3.1.1 Sommaire des résultats

Le tableau 5 résume mes constats. J'ai été en mesure de vérifier que deux (2) des quatre (4) critères pour le projet de la cédule 42 - *Entretien majeur voirie et infrastructures souterraines* (Coût du projet et date de réalisation). Il s'agit d'une enveloppe budgétaire de 2,2 M\$ qui faisait partie d'un budget global de 9 M\$ dédié au programme de réfection majeure des chaussées pour l'année 2017. Lors de la préparation du PTI, il n'y avait pas de liste de projets spécifiques attachés à la demande.

Tableau 5 – Constats liés à la définition et à la réalisation des huit projets analysés

Une analyse suffisante du projet a-t-elle été complétée avant son adoption au PTI?	Le projet a-t-il été réalisé comme prévu au PTI?		
	Portée du projet	Coûts du projet	Date de réalisation
<ul style="list-style-type: none"> Quatre (4) des sept (7) projets n'ont pas été analysés suffisamment avant leur dépôt au PTI, entraînant des changements importants à leur portée ou à leurs coûts. 	<ul style="list-style-type: none"> La portée du projet a été modifiée pour trois (3) des sept (7) projets. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois (3) projets ont été finalisés avec moins de 10 % d'écart de coût par rapport à l'estimation du PTI. La portée d'un de ces projets avait toutefois été changée. Un (1) projet finalisé avec un écart de coût d'un peu plus de 15 %. Un (1) projet complété à moins de 40 % des coûts prévus au PTI. Un (1) projet dont le coût réel a plus que triplé par rapport à l'estimation du PTI. 	<ul style="list-style-type: none"> Trois (3) projets ont été complétés en 2017 tel que prévu au PTI. Quatre (4) projets ont accusé des retards variant de 6 à 18 mois. Un (1) projet était toujours en suspens à la date de mes travaux d'audit.

3.3.1.2 Observations relatives aux projets pour lesquels des lacunes ont été observées

Les quatre (4) projets suivants n'ont pas été décrits et évalués avec suffisamment de précision avant leur dépôt au PTI, ce qui explique que des changements importants à leur portée ou à leurs coûts soient survenus au cours de leur réalisation.

- Réhabilitation du bassin d'assainissement de Rock Forest : Des études réalisées en 2016 ont permis d'identifier différents scénarios de reconstruction ou de réparation. Cependant, le

scénario retenu pour le PTI, estimé à 800 000 \$, n'est pas celui qui s'est concrétisé. Le coût de réalisation du projet, qui n'était pas terminé en date de réalisation de mes travaux, est aujourd'hui estimé à 300 000 \$.

- Revitalisation de la rue King Ouest : Le projet global de revitalisation est bien décrit dans le Plan directeur d'aménagement et de développement de la rue King Ouest. Cependant, la vision qui y est présentée est en constante évolution, de sorte que le projet présenté, qui consistait à faire une première phase de travaux mineurs, a été reporté et n'est pas encore réalisé à ce jour.
- Réhabilitation de la station de pompage Bergeron : Le besoin était bien décrit en date du dépôt au PTI, mais puisqu'il n'y avait pas d'étude d'avant-projet, l'estimation préliminaire des coûts, totalisant 300 000 \$, était de faible qualité. Le coût total estimé pour l'ensemble du projet, dont la fin est maintenant prévue en mai 2019, a été révisé à environ 1 M\$.
- Réaménagement du 400 rue Marquette : Des modifications à la portée du projet ont été rendues nécessaires à la suite de la réalisation des plans par les architectes. Malgré que les changements proposés étaient significatifs, le coût réel du projet a peu varié par rapport à l'estimation initiale.

3.3.1.3 Conclusion générale de l'analyse des huit (8) projets

Mon audit a démontré que les analyses préalables à l'inscription des projets au PTI étaient insuffisantes dans la majorité des cas, ce qui a entraîné des modifications à la portée des travaux ainsi que des écarts de coûts parfois importants.

Par ailleurs, plusieurs projets ne sont pas réalisés dans l'année du PTI. Cela s'explique par le fait que les projets sont portés au PTI sans tenir compte des délais réels de réalisation des différentes étapes d'un projet, soit : études préliminaires, appels d'offres des professionnels, travaux des professionnels et préparation des plans et devis, appels d'offres des entrepreneurs et construction.

Mes recommandations pour améliorer le processus d'élaboration du PTI sont présentées dans les sections qui suivent.

3.3.2 Orientations générales et mise en priorité des projets

C'est le Service des infrastructures urbaines qui initie le processus de préparation du PTI en adressant un courriel aux directeurs de service afin qu'ils soumettent leurs projets d'immobilisations. Pour le PTI 2019-2020-2021, la demande a été envoyée le 23 mars 2018 et ne comportait aucune directive ni orientation particulière quant aux priorités de la Ville pour l'exercice à venir.

Puisque la Ville ne s'est pas dotée d'un processus de gestion intégrée des investissements en immobilisations et considérant l'absence de directive pour la préparation du PTI, il revient aux directeurs responsables des cédules de déposer la liste des projets qu'ils souhaitent inscrire au programme triennal. Les projets sont décrits dans une fiche intitulée « projet de dépenses en

immobilisations » qui inclut une section dans laquelle le responsable indique le niveau de priorité des projets soumis sur une échelle de 1 à 5. Par exemple, les projets de priorité 1 ne peuvent pas être reportés en raison d'obligations légales alors que ceux de priorité 5 peuvent l'être sans qu'il y ait d'impact important et immédiat pour la Ville.

L'absence de directive en début de processus n'est pas conforme aux bonnes pratiques utilisées lors de la préparation de budgets, qu'il s'agisse de dépenses en immobilisations ou de dépenses d'opération. En effet, le fait de donner des orientations aux gestionnaires leur permet de préparer leurs demandes budgétaires en connaissant les balises qui encadrent le processus décisionnel. Cette approche améliore l'efficacité et l'efficacité du processus budgétaire tout en réduisant le nombre d'itérations et la durée du processus.

Le processus de la Ville met l'accent sur le choix des projets qui seront réalisés à l'année 1 du PTI alors que l'identification des projets des années 2 et 3 repose principalement sur la connaissance des programmes de subvention à venir. Les choix des projets par secteur sont réalisés par les directeurs de service pour chacune de leurs cédules. Les services responsables des principales cédules possèdent des approches structurées de priorisation à partir desquelles ils choisissent les projets qui contribuent le plus à la pérennité des actifs. C'est le cas des projets d'investissement pour les conduites d'eau potable, les égouts, les chaussées et les propriétés municipales. Hydro-Sherbrooke ne possède pas d'approche aussi formelle, mais maintient en continu un registre de tous les travaux à réaliser sur les postes et les centrales à partir duquel la direction fait la sélection des projets.

La Direction générale, appuyée par le comité de travail du PTI, rencontre les secteurs pour discuter des projets soumis et en fait l'analyse afin de déterminer, à l'aide d'un processus itératif, ceux qui seront retenus en fonction des sommes disponibles. La mise en priorité sur une base globale est ensuite réalisée par la Direction générale et le comité. Il n'y a pas de critères spécifiques permettant d'établir la priorisation des dossiers sur une base globale.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (12) Communiquer aux gestionnaires, en amont du processus d'élaboration du PTI, les orientations et les balises qui guideront les choix de la Ville en matière d'investissement en immobilisations. Ces orientations seraient issues des plans financiers et stratégiques d'une part et, d'autre part, des éléments de contexte à court terme tels que l'annonce de nouveaux programmes de subventions.
- (13) Définir des critères de priorisation, complémentaires à ceux existants pour certaines cédules, afin de faire l'arbitrage des projets sur une base globale.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- 12) Avec l'élaboration de la planification stratégique et d'une nouvelle Politique de la gestion de la dette, il sera plus facile d'établir des orientations et des balises qui guideront les choix de la Ville en matière d'investissement en immobilisations.
- (13) Nous sommes d'accord avec cette proposition. Par ailleurs, nous constatons qu'il est difficile de définir une grille de critères de priorisation pour une organisation qui agit dans plus d'une dizaine de domaines d'affaires différents (voirie, parc, loisir, électricité, sécurité publique, etc.).
- SIU : Nous sommes d'accord avec les points 12 et 13. Cependant, il est important de préciser que la majorité des actifs gérés par le SIU sont assujettis à des normes, lois ou règlements à respecter (ex. : normes et lois environnementales, normes du MTQ, Code de sécurité routière, loi sur la protection du public, etc.) donc que la priorisation effectuée par le SIU est basée sur des éléments techniques et légaux.

3.3.3 Description des projets et évaluation des coûts

L'analyse des huit (8) projets du PTI de 2017 a mis en lumière des lacunes sur le plan de la qualité de la description des projets (leur portée) et de l'évaluation de leurs coûts.

Mes discussions avec les représentants des secteurs concernés m'ont permis de constater que des modifications ont été entreprises pour améliorer la situation. L'objectif visé est de réaliser des études préliminaires pour tout projet important avant de le soumettre au PTI. Pour ce faire, les services font adopter des enveloppes budgétaires, à même le PTI, pour des services professionnels qui seront utilisés pour faire ces études. Puisque ces mesures sont relativement récentes, leurs effets se feront davantage sentir sur les prochains PTI. Compte tenu des délais associés aux étapes d'appel d'offres et de réalisation des travaux par les professionnels, il apparaît que les projets devraient être identifiés et planifiés plusieurs mois, voire quelques années, avant leur dépôt au PTI. Dans ce contexte, le maintien en continu d'un portefeuille de projets serait une pratique gagnante.

La Ville ne s'est pas dotée d'un encadrement suffisant concernant l'estimation du coût des projets. Par exemple, elle n'a pas défini quelles sont ses attentes en ce qui a trait à la précision du coût estimé d'un projet présenté au PTI. Dans le contexte d'un portefeuille de projets maintenu en continu, il serait opportun que la Ville se dote d'une charte qui définirait différentes classes d'estimation de coûts et le niveau de précision associé à chacune. Cette approche permet de communiquer aux élus la qualité de l'information fournie sur le coût des projets.

Par ailleurs, les fiches de projets du PTI ne présentent pas le coût d'opération engendré par la mise en fonction des nouvelles infrastructures, privant ainsi la direction d'une donnée importante pour la prise de décision.

J'ai constaté que le Service des finances est peu impliqué dans les analyses financières des projets. Son implication dans les projets importants amènerait une valeur ajoutée en s'assurant que les

hypothèses financières, que ce soit le taux d'inflation, le coût des ressources internes ou les frais d'opération futurs soient établies sur des bases comparables pour l'ensemble des projets.

Enfin, j'ai constaté que des dépenses d'opération étaient parfois imputées aux projets et financées par le budget d'investissement. Cette pratique peut être justifiée lorsque la Ville réalise elle-même une partie importante de ses projets et que des coûts d'opération sont directement associés à ceux-ci. La Ville ne s'est toutefois pas dotée de directives claires permettant de déterminer les situations et la nature des dépenses pouvant être imputées aux projets. Puisque ce type d'imputation est sujet à interprétation, la Ville devrait se donner de telles directives et demander au Service des finances de veiller à leur application.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

- (14) Poursuivre ses efforts visant à réaliser des études préliminaires en amont de leur présentation au PTI et à y consacrer les ressources nécessaires.
- (15) Se doter d'un cadre d'estimation du coût des projets et d'impliquer le Service des finances dans les projets les plus importants ou les plus complexes.
- (16) Améliorer l'information présentée aux élus en indiquant le degré de précision des évaluations de coûts de chaque projet du PTI et en présentant l'impact du projet sur les coûts d'opération de la Ville lorsque cela est applicable.
- (17) Se doter d'une politique et de directives relatives à l'imputation des dépenses d'opération aux projets d'investissement.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (14) En 2018, nous avons commencé l'analyse des PTI plus tôt afin de l'adopter en octobre. De plus, nous avons effectué davantage d'analyses que par les années antérieures. Cette année, nous continuons dans la même direction afin d'avoir un portrait le plus juste possible de la situation.
- (15 et 16) Nous sommes d'accord avec ces recommandations lorsque cela est applicable.
- (17) Nous sommes d'accord avec cette recommandation. La direction du Service des finances est déjà en réflexion à cet égard.

3.3.4 Capacité de réalisation des projets

Comme je l'ai constaté lors de l'analyse d'un échantillon de dossiers, plusieurs projets n'ont pas été réalisés dans l'année 2017 tel que cela était prévu au PTI. Mes discussions avec les responsables des secteurs m'ont permis de constater que ces reports de projets étaient fréquents et que,

conséquemment, il y avait systématiquement des écarts entre le PTI approuvé et les projets effectivement réalisés.

La Direction générale a porté une attention particulière à cette question lors de la préparation du PTI 2019-2020-2021. Les secteurs ont été invités à effectuer une analyse de leur capacité de réalisation des projets. De plus, une analyse des projets inscrits les années précédentes, mais non complétés, a été effectuée afin de considérer l'impact de cet inventaire de projets en cours sur la capacité de réalisation de l'année 2019. Le cas échéant, des projets non débutés pouvaient aussi être remis en question.

Une autre cause de l'écart entre les projets projetés et ceux réellement effectués est que les secteurs soumettaient des projets sans tenir compte des délais réels de réalisation. Les secteurs tentent de plus en plus de remédier à cette situation en réalisant des études préliminaires avant le dépôt d'un projet au PTI. En plus de mieux définir la portée et le coût des projets, ces analyses permettront de déterminer de façon plus réaliste le calendrier de réalisation d'un projet.

Par ailleurs, le PTI 2019-2020-2021 présente des défis de réalisation importants puisque les projets de développement présentés s'élèvent en moyenne à 32 M\$ par année comparativement aux années 2014 à 2017 où la moyenne annuelle était de 9 M\$.

RECOMMANDATION

Je recommande à la Ville de :

- (18) Établir des cibles de réalisation des travaux inscrits dans le PTI de chaque année et mesurer le degré d'atteinte de celles-ci.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (18) Nous sommes d'accord avec cette proposition. D'ailleurs, nos outils de gestion développés dans le cadre du budget 2019 et que nous sommes à améliorer nous permettent de suivre l'évolution du projet dans le temps. De plus, nous réalisons cet exercice dans le cadre de la planification budgétaire 2020, notamment pour les projets d'investissement déjà approuvés au cours des années antérieures.

SIU : Plusieurs éléments peuvent venir expliquer les retards dans la réalisation des projets. On peut, par exemple, parler d'achat de terrain, d'autorisations du MELCC en vertu de la LQE, la température, la complexité, etc.). Le SIU s'est quand même doté, au cours des dernières années, d'une nouvelle structure de service permettant de pallier ces éléments problématiques. Notons cependant que cette nouvelle structure est encore en rodage et donc pas entièrement à son plein rendement.

3.4 SUIVI DE LA RÉALISATION DU PTI ET REDDITION DE COMPTES

Le document du PTI de 2019-2020-2021 présenté aux élus dévoile la liste de tous les projets par cédule et par année, en indiquant leur coût total ainsi que le mode de financement. Le document inclut aussi un sommaire exécutif qui comprend notamment :

- une présentation du total des dépenses par cédule, par année;
- l'historique des budgets d'immobilisations des cinq (5) dernières années.

Le document n'inclut pas de tableau de bord ni de commentaires permettant de faire le lien entre le PTI proposé et les orientations de la Ville ou des objectifs spécifiques liés à la gestion des actifs. De même, il n'y a pas d'explications visant à démontrer les impacts des sommes investies sur l'état des infrastructures ou sur l'atteinte des objectifs de développement.

En ce qui a trait au suivi des projets et de l'avancement du PTI, les élus reçoivent ponctuellement de l'information. Le Service des finances produit notamment un sommaire annuel des projets en cours qui compare le budget avec les sommes dépensées et engagées ainsi que les disponibilités budgétaires par projet. En outre, des présentations annuelles sont faites aux élus par les secteurs afin de rendre compte des travaux réalisés pour leurs cédules. Bien qu'il ne s'agisse pas de présentations par projet (sauf pour les dossiers majeurs), ces états de situation informent les élus sur le niveau de réalisation global des projets du PTI et permettent à ces derniers de faire des demandes aux secteurs s'ils souhaitent avoir plus de détails sur l'un ou l'autre des projets.

Malgré ce qui précède, il apparaît que l'absence d'une vision intégrée de la gestion des investissements en immobilisations, qui serait appuyée par un portefeuille de projets, ne permet pas de faire une reddition de comptes stratégique en lien avec les objectifs d'amélioration de l'état des infrastructures.

RECOMMANDATION

Je recommande à la Ville de :

- (19) Améliorer les outils de communication aux élus pour leur présenter une vision intégrée de l'état de situation des infrastructures et des effets des investissements proposés sur l'atteinte des objectifs visés en matière de pérennité des actifs et de développement des services.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (19) Nous sommes d'accord avec cette recommandation et sommes déjà en processus pour améliorer nos outils de communication aux élus.

ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF 1

S'assurer que l'encadrement mis en place pour réaliser le PTI permet de dresser un inventaire des projets d'investissement et des travaux à planifier et à réaliser dans le temps, en fonction de la priorisation des besoins et des ressources financières disponibles.

Critères d'évaluation

Les projets et les travaux inscrits au PTI ont été analysés et priorisés en fonction de critères qui tiennent compte des opportunités et des risques ainsi que des orientations de la Ville.

- Les projets et les travaux inscrits au PTI ont fait l'objet d'une analyse permettant d'en définir avec suffisamment de précision la portée, le coût et l'échéancier de réalisation.
- Une estimation réaliste des travaux en cours inscrits au PTI a été réalisée et elle permet d'évaluer les investissements futurs requis pour mener à terme les projets.
- La capacité de la Ville à réaliser les projets est considérée afin que soit présenté au PTI un inventaire réaliste des projets à réaliser.
- Une politique de gestion de la dette encadre la confection du PTI dans la détermination de la capacité financière de la Ville.
- La présentation des projets au PTI permet d'apprécier et de comprendre les intentions de la Ville sur le plan de ses immobilisations et, aux élus, de prendre des décisions éclairées.

OBJECTIF 2

S'assurer que le PTI repose sur des bases solides en vue d'assurer la pérennité des infrastructures existantes.

Critères d'évaluation

- Les différentes infrastructures sont inventoriées, les constats relatifs à leurs états sont réalisés et les investissements requis pour assurer leur pérennité sont évalués.

OBJECTIF 3

S'assurer que les projets présentés au PTI sont réalisés selon leur planification.

Critères d'évaluation

- Les projets réalisés sont tels que définis au PTI.
- Des rapports sont produits sur une base périodique aux différents responsables et ils permettent de juger de l'atteinte des résultats.

2.2

GESTION DE L'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE



2.2 GESTION DE L'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT À LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE

1. VUE D'ENSEMBLE	52
1.1 PROFIL DE L'ORGANISATION.....	52
1.2 APERÇU DU SUJET	52
1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS	54
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	54
2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	55
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	55
3.1 OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION	56
3.2 FICHE TECHNIQUE.....	59
3.3 HISTORIQUE DES RÉPARATIONS.....	61
3.4 PLANIFICATION DES TRAVAUX.....	66
3.5 ENTRETIEN PRÉVENTIF.....	79
3.6 ENCADREMENT ET CONNAISSANCES.....	89
3.7 AMÉNAGEMENT DES BAIES DE TRAVAIL, GESTION DE L'OUTILLAGE ET DES PIÈCES DE FAIBLE VALEUR	94
3.8 INVENTAIRE ET SÉCURITÉ DES ACCÈS.....	96
3.9 MESURE DES ACTIVITÉS ET SUIVI DES COÛTS.....	98
3.10 COMMUNICATION.....	101
ANNEXE 1 – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	103
ANNEXE 2 – ORGANIGRAMME DE LA STS	104

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 PROFIL DE L'ORGANISATION

La Société de transport de Sherbrooke (STS) offre aux citoyens un service de mobilité des personnes sur le territoire qu'elle dessert. La STS définit sa mission ainsi :

« Avec un personnel qualifié et dévoué, la Société de transport de Sherbrooke assure avec professionnalisme et efficience la mobilité des personnes sur le territoire qu'elle dessert, tout en s'appliquant à leur faire vivre une expérience client supérieure et à innover afin de contribuer largement à la qualité de vie de la population et au développement durable de Sherbrooke¹.»

En 2018, l'offre de service de la STS comprend 37 parcours distincts couverts par des autobus urbains, des minibus et des taxibus. En 2018 seulement, plus de 6 137 595 km (6 019 208 km en 2017) ont été parcourus par des autobus urbains et 689 531 km (691 039 km en 2017) par les véhicules du transport adapté. Pour y parvenir, la STS utilise un parc de véhicules de 88 autobus urbains, dont 33 véhicules hybrides. Également, la STS met au service de sa clientèle 20 minibus pour le transport de personnes à mobilité réduite et 22 minibus ou taxibus en sous-traitance pour les secteurs moins achalandés. L'âge moyen des véhicules urbains est d'un peu plus de 8 ans et celui des véhicules du transport adapté, de 5 ans.

1.2 APERÇU DU SUJET

Afin d'assurer le transport quotidien de milliers d'usagers, la STS se doit d'avoir le nombre de véhicules requis pour couvrir notamment, les périodes de pointes matinales et de fin de journée. Ses véhicules doivent être fiables, en bonne condition et doivent respecter la réglementation sur les véhicules lourds.

Pour y parvenir, le rôle joué par le personnel de l'entretien prend ici toute son importance. La Direction des opérations et son service de l'entretien ont un impact déterminant sur l'offre de service de la STS. Un programme d'entretien étoffé jumelé à de bonnes inspections doit permettre d'intervenir au moment opportun et de corriger à la source les défaillances potentielles sur les véhicules, avant que celles-ci ne surviennent.

Les véhicules sont sujets à des bris parfois imprévisibles. Toutefois, de bonnes pratiques de maintenance soutenues par une approche d'intervention préventive doivent permettre de minimiser les pannes sur les véhicules et par conséquent, d'assurer le respect des fréquences de passages des véhicules; la diminution du nombre de pannes étant directement liée à la qualité du service offert aux citoyens.

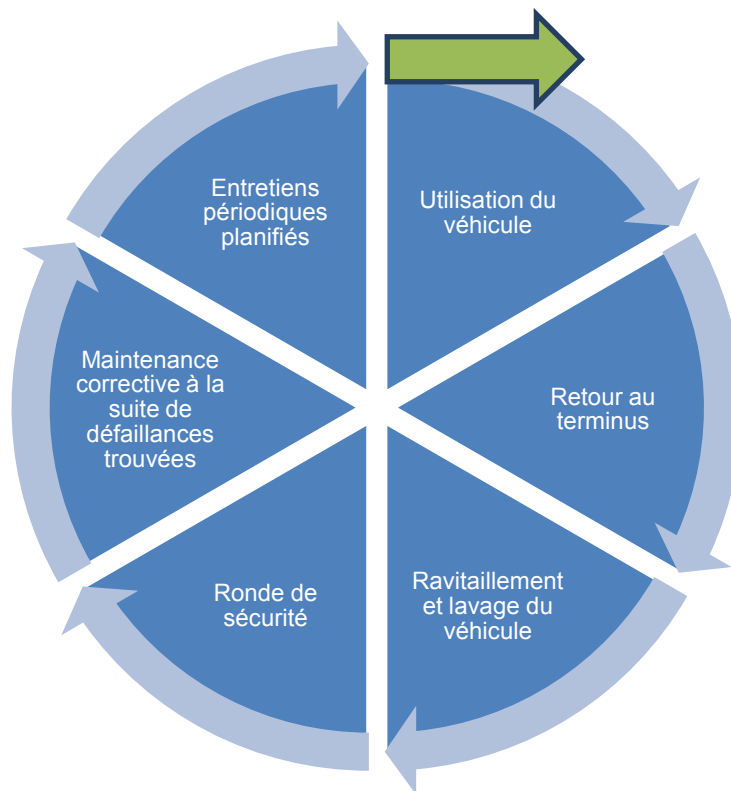
La prise en charge par chacune des directions impliquées dans l'entretien des autobus aura un impact sur le respect de la mission de la STS. Le défi quotidien consiste non seulement à fournir la

¹ Site Internet de la Société de transport de Sherbrooke : <https://www.sts.qc.ca/20-La-STs.html>

quantité de véhicules requis en bon état de marche, mais également de le faire au plus bas coût possible tout en respectant la réglementation. Ceci requiert de la rigueur, une planification efficace et une bonne organisation du travail. Dans sa gestion quotidienne de l'entretien, la STS doit optimiser la fluidité du travail entre les différents départements impliqués, par quart de travail, et ce, toujours dans le but de fournir le nombre de véhicules requis pour satisfaire à la demande quotidienne.

La figure 1 présente le cycle simplifié d'utilisation et d'entretien pour un autobus. À la fin de leur cycle de travail, les véhicules doivent normalement, à tour de rôle, être lavés, ravitaillés puis inspectés. Les défauts trouvés sont corrigés puis le véhicule est remis dans le parc de disponibilité lorsque conforme. Les autobus sont également soumis à des inspections périodiques et à des inspections réglementées.

Figure 1 – Cycle simplifié d'utilisation et d'entretien d'un autobus



Dans le cadre de ses opérations quotidiennes, la STS est assujettie au respect de plusieurs lois et règlements, dont le Code de la sécurité routière, la Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds, le Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds, la Loi sur les sociétés de transport en commun ou encore le Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes.

1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Les activités associées à la gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS relèvent de la Direction des opérations tel que présenté dans l'organigramme de l'annexe 2. Ce service veille notamment à ce que le nombre de véhicules requis pour assurer les sorties quotidiennes soit rencontré. Pour y parvenir, ce service planifie, organise, dirige et contrôle l'ensemble des activités reliées à la gestion de l'exploitation des services de transport urbain, de transport adapté ainsi que du service de l'entretien des véhicules et des infrastructures, notamment la sécurité des installations. La Direction des opérations travaille de concert avec la Direction générale adjointe et sa Division de l'approvisionnement qui lui fournit les pièces et le matériel requis pour l'entretien et la réparation des véhicules.

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*², j'ai réalisé une mission d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion de l'entretien du matériel roulant à la STS. J'ai réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001), ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenues par CPA Canada.

Mon audit visait à déterminer dans quelle mesure la Direction des opérations et la Direction générale adjointe contribuent afin de fournir le nombre de véhicules requis et en bon état de marche, à moindre coût et de façon efficiente tout en respectant la réglementation en vigueur. Il visait également à m'assurer de la gestion efficiente et économique de l'approvisionnement des pièces, des fournitures et des garanties.

L'audit portait sur les activités d'entretien de la Direction des opérations ainsi que sur les activités de la Direction générale adjointe en ce qui a trait à l'approvisionnement en pièces et matériel requis pour l'entretien et la réparation des véhicules.

L'atelier situé au 895 de la rue Cabana a été audité. L'espace physique pour le ravitaillement et le lavage des véhicules a été exempté de l'audit puisque des changements aux processus devaient s'effectuer. Le volet réglementaire associé aux suivis de sécurité a cependant été vérifié.

La vérification portait sur les trois (3) dernières années d'opération complètes de la STS soit 2016, 2017, 2018 et sur l'année en cours.

² Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1^{er} mai 2019

2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et elle peut émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Malgré de nombreuses lacunes dans la gestion de son matériel roulant, la STS a réussi, jour après jour, à mettre en service le nombre de véhicules requis pour assurer aux usagers son offre de service en transport en commun. La réalisation de l'entièreté des sorties prévues depuis 2016 est digne de mention.

À plusieurs reprises, il m'a été permis de constater que la vigilance, l'initiative et le dévouement des employés ont permis de compenser des lacunes de gestion qui auraient empêché l'atteinte de cet objectif.

Le 21 mars dernier, pendant qu'au Québec un ensemble d'autobus étaient retirés du réseau des sociétés de transport pour un problème de fiabilité, aucun des autobus de la STS ne présentait ce problème à la suite de l'initiative d'un employé.

Voici notamment les principales lacunes de gestion relevées au cours de mon audit :

1. Des lacunes importantes dans la planification et l'organisation des travaux ont sévèrement affecté l'efficience et l'efficacité des opérations de l'entretien du matériel roulant.
2. Le mode actuel de planification utilisé est inefficace, alourdit la gestion de l'atelier, occasionne des dépenses évitables et des pertes de temps, ralentit la productivité de l'atelier et met une pression additionnelle sur les opérations ce qui, au final se traduit par des coûts supplémentaires qui n'apportent aucune valeur ajoutée.

3. Une revue sommaire de plusieurs fiches techniques d'entretien des véhicules a permis de constater le manque d'informations. La quasi-totalité des champs disponibles est vide, seules quelques informations de base y sont présentes. L'historique des réparations qui y sont consignées est incomplet et ne donne pas toutes les informations requises pour assurer un entretien efficient et efficace des véhicules.
4. La STS ne dispose d'aucun outil informatisé pour la gestion des garanties. L'audit a permis de relever de nombreux bons de travail avec des véhicules encore sous garantie sans qu'ils ne soient identifiés comme tels. L'absence d'identification de la garantie sur un bon de travail ne permet pas au mécanicien de gérer la réparation en conséquence pour être en mesure de réclamer cette garantie. Là encore, la vigilance et l'implication des employés permettent à la STS de réclamer certaines garanties qui ne l'auraient pas été et d'ainsi pallier les lacunes du système de gestion.
5. La Loi 430 oblige les propriétaires et exploitants de véhicules lourds à ce qu'une ronde de sécurité soit effectuée sur un véhicule avant de prendre la route. Mon analyse a démontré qu'en de multiples occasions la STS a utilisé des véhicules qui n'étaient pas en droit de circuler, dont certains avec des défauts majeurs. La STS n'est pas conforme à la réglementation et s'expose à des amendes et aux conséquences qui peuvent en découler.
6. Les plans de formation des employés ne tiennent pas compte de leur niveau de compétence et des besoins de l'organisation. Les transferts de connaissances sont incomplets.
7. L'aménagement des baies de travail, le positionnement de l'outillage et la proximité des pièces pour effectuer les réparations occasionnent des pertes de temps pour la recherche et les déplacements et ne permettent pas d'opérer de façon efficiente.
8. La sécurité et l'accès aux bâtiments sont déficients et pourraient être lourds de conséquences; j'ai constaté que plusieurs portes sont non sécurisées et la protection des actifs est compromise.
9. La comptabilisation déficiente des coûts d'entretien par véhicule et l'absence d'indicateurs de performance ne favorisent pas une gestion efficiente des activités du service de l'entretien.
10. Enfin, la bonne volonté individuelle permet d'adresser les problématiques, mais l'absence de cohésion départementale ne favorise pas la gestion efficiente des activités. La STS n'accorde pas toute l'importance qu'il faut à la transmission d'informations nécessaires au bon fonctionnement de ses ateliers.

3.1 OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION

Le respect de la mission d'une organisation passe par une vision commune véhiculée par des objectifs à atteindre. Les bonnes pratiques veulent que ces objectifs soient transmis en début d'année à chacune des directions afin que tous travaillent dans un but commun pour l'atteinte de ces objectifs.

La Direction des opérations à la STS n'a pas défini de mission qui lui est propre. En 2018, des objectifs annuels ont été établis conjointement avec la Direction générale. Ces objectifs visaient : « [...] à améliorer le service rendu aux usagers et aux chauffeurs de la STS, à réduire les coûts de déplacement à non-valeur ajoutée et à être proactif au lieu de réactif, à mettre en place les actions nécessaires pour améliorer la fiabilité des véhicules pour réduire la moyenne quotidienne de changements à moins de 2 par jour »; (les changements correspondant aux remplacements de véhicules en fonction sur la route à cause d'une panne). Ces objectifs visaient également à respecter le budget et à maintenir un excellent climat de travail.

D'une manière générale, les bonnes pratiques veulent que les objectifs corporatifs se transposent dans chacune des directions et dans les attentes signifiées à leurs employés. Les employés sont normalement rencontrés en début d'année pour établir les objectifs individuels permettant l'atteinte des objectifs corporatifs communs. Ils sont également rencontrés en cours d'année pour valider l'état d'avancement permettant l'atteinte des objectifs et, au besoin, pour leur apporter le soutien requis ou les ajustements nécessaires. Dans les années ayant fait l'objet de ma vérification, aucun processus d'évaluation annuelle d'employé ou d'objectifs individuels n'a été réalisé.

Les objectifs définis en 2018 ont été transmis de manière informelle aux employés sans qu'ils soient intégrés dans un processus d'évaluation individuelle. En 2019, aucun objectif n'a été transmis aux employés, la direction travaillant sur de nouveaux axes stratégiques. Des objectifs annuels non établis ni transmis en début d'année laissent moins de temps à l'organisation pour l'atteinte de ses objectifs annuels.

Les bonnes pratiques veulent que l'organisation s'assure que chaque employé de la direction comprenne bien le rôle qu'il doit jouer au sein de son groupe afin d'assurer la prise en charge de son secteur d'activité.

Une bonne compréhension par l'employé des attentes de son organisation envers lui est normalement encadrée par une description de tâches validée et détaillée qui permet de clarifier ses rôles et responsabilités.

Un document présentant une description sommaire des tâches des postes des professionnels et des directeurs de la STS a été présenté à son conseil d'administration en janvier 2019. Les descriptions de tâches de la Direction des opérations y sont présentes, notamment les postes des chefs de section.

Une validation des tâches propres à chaque chef de section (les tâches d'un chef de section s'apparentent à celles d'un contremaître) et apparaissant sur leur description de tâches respective a été réalisée. Il en ressort que dans les tâches qui leur sont attribuées, certaines ne relèvent pas nécessairement de leur responsabilité respective. Il est également constaté que l'accomplissement de certaines tâches est faible ou inexistant par les employés qui ne maîtrisent pas les outils requis et qui n'ont pas toujours reçu le transfert de connaissances nécessaires pour les accomplir comme elles se devraient. Des descriptions de tâches inexactes ne concourent pas à assurer leur bon accomplissement et leur imputabilité, mettant ainsi à risque leur réalisation. La non-maîtrise des

outils à la disposition des chefs de section et l'absence de l'ensemble des connaissances requises pour exécuter les tâches prescrites alourdissent la gestion quotidienne, ne permettent pas d'assurer l'efficacité de leur exécution et mettent à risque le respect de la réglementation.

Aucune description de tâches, hormis celle du préposé aux pneus, ne décrit les rôles et responsabilités pour les mécaniciens, les carrossiers, les préposés au service, les mécaniciens dédiés au reconditionnement de pièces ou pour le(s) électricien(s). L'absence de description de tâches par corps de métier ne permet pas de s'assurer de leur bonne exécution et de l'atteinte des objectifs de la direction.

Malgré les lacunes importantes quant à la définition des rôles et des responsabilités et à leur non-prise en charge totale, il n'en demeure pas moins que, jour après jour, le nombre de véhicules requis pour assurer le service est rencontré.

Tableau 1 – Nombre de sorties prévues et réalisées de 2016 à 2018

	2016		2017		2018	
	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées	Prévues	Réalisées
Nombre de sorties d'autobus	27 768	100%	26 968	100%	27 441	100%

La réalisation de l'entièreté des sorties prévues depuis 2016 est digne de mention. Cette réalisation n'aurait pas été possible sans l'implication du personnel de la STS. À plusieurs reprises, il nous a été permis de constater que la vigilance, l'initiative et le dévouement des employés ont permis de compenser certaines lacunes des systèmes et de l'organisation. De jour comme de soir, les interventions du personnel mécanique, électrique et de la carrosserie ont fait en sorte que divers problèmes ont pu être évités ou encore que le temps d'intervention a pu être diminué, ce qui a rendu au final les autobus disponibles pour les opérations.

Les divers exemples répertoriés font état d'interventions inutiles ou évitées telles que des véhicules planifiés pour être réparés alors que le problème était déjà réglé, ou des inspections et des réparations planifiées en double et décelées à temps. D'autres initiatives ont permis des gains d'efficacité comme celle d'un mécanicien ayant créé une procédure permettant de faciliter la recherche de pièces ou encore celle d'un autre mécanicien qui a permis de remettre un véhicule en service. Ce mécanicien de soir qui, faute de pièces pour régler un problème de freinage sur un autobus, est allé dans un magasin à grande surface et a avancé son propre argent pour payer les pièces requises rendant ainsi la réparation possible.

On ne saurait également passer sous silence un événement survenu le 21 mars dernier : pendant qu'au Québec un ensemble d'autobus ont été retirés du réseau des sociétés de transport pour un problème de fiabilité, aucun des autobus de la STS ne présentait ce problème. Et pour cause, l'électricien dédié au service de l'entretien avait pris l'initiative de mettre de la graisse diélectrique dans des connecteurs, ce qui a prévenu le problème pour tous les autobus concernés. L'ensemble des diverses interventions et initiatives réalisées quotidiennement fait que les employés pallient les

faiblesses de l'entretien avant qu'elles ne causent des pertes de temps et des dépenses évitables qui pourraient se répercuter notamment par l'absence de véhicules requis sur le réseau.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (1) Mettre en place un processus d'évaluation annuel orienté sur l'atteinte d'objectifs individuels découlant des objectifs de l'organisation.
- (2) S'assurer d'avoir des descriptions de tâches validées et détaillées qui permettent de clarifier les rôles et responsabilités de chacun.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (1) Les objectifs du département, qui découlent des orientations stratégiques identifiées par la direction, seront transmis officiellement en mars de chaque année, à chaque chef de section du département, lequel suivra, avec ses employés respectifs, les indicateurs de performance en lien avec lesdits objectifs. Une rencontre d'évaluation de performance sera effectuée avec chacun à la mi-année et à la fin d'année afin de s'assurer de l'atteinte des objectifs. Pour l'année 2019, les objectifs seront présentés en août et le suivi sera fait après le troisième trimestre et en mars 2020.
- (2) Les descriptions de tâches de chaque chef de section seront revues, à la fin 2019, à la nomination du chef de section fiabilité mécanique et à la suite des réorganisations de tâches qui seront effectuées dans le département.

3.2 FICHE TECHNIQUE

Dans la gestion quotidienne d'un atelier, de nombreux bons de travail doivent être créés pour comptabiliser et répertorier les interventions faites sur chaque véhicule. À la STS, ces bons de travail complétés sont gardés dans un classeur aux fins de consultation. Pour en faciliter la gestion quotidienne et les analyses possibles, les bonnes pratiques veulent que ces interventions soient saisies dans un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO). Ce type de logiciel permet notamment de retrouver pour chaque véhicule, les informations nécessaires à leur gestion, soit les informations de nature nominative, les garanties, l'historique des interventions et les programmes d'entretien. Un système de GMAO est utile, voire essentiel, dans la mesure où les informations qu'il contient sont pertinentes, tenues à jour et fiables.

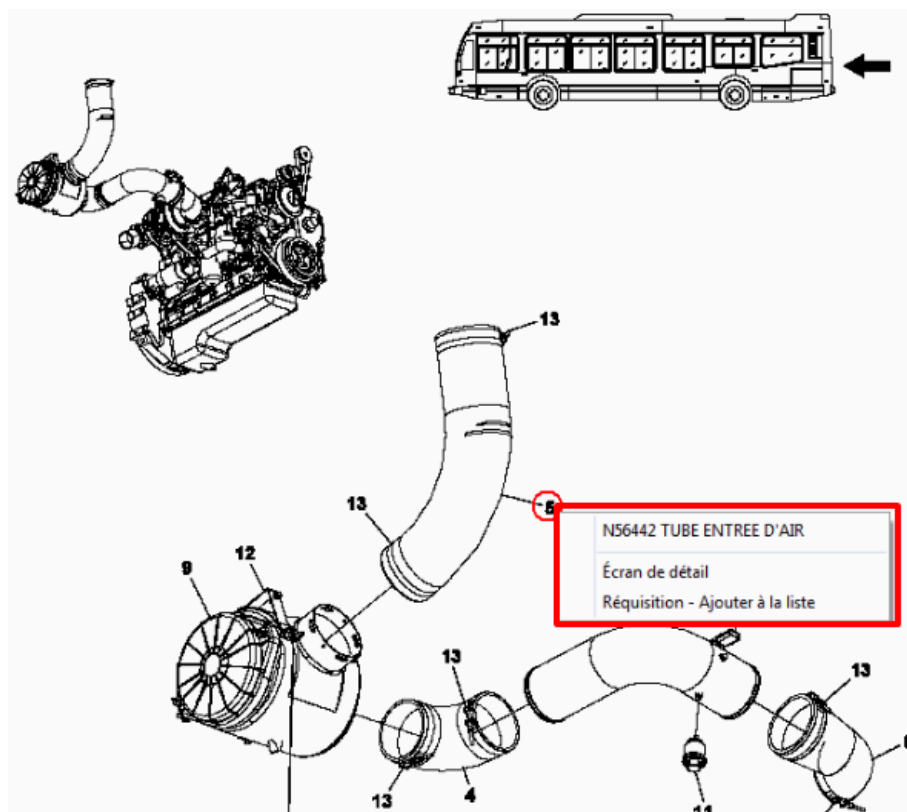
Les informations de nature nominatives associées au véhicule sont regroupées et consultables dans la fiche technique d'un système GMAO. Les informations qui s'y retrouvent comprennent la marque et le modèle du véhicule, le numéro de série et des informations sur les différents groupes de composantes. Par exemple, pour les freins, on pourra y retrouver des informations telles que la marque et le modèle des composantes utilisées, les dimensions des disques, tambours et

garnitures. Pour le moteur, on pourra y retrouver son numéro de série ou encore la quantité et le type d'huile requis lors d'un changement d'huile.

Ces informations sont normalement saisies lors de l'achat du véhicule. Elles sont ainsi accessibles aux utilisateurs pour consultation pour toute la durée de vie utile du véhicule. La consultation à partir d'un poste de travail permet à un ensemble d'utilisateurs de pouvoir accéder en même temps aux diverses informations sans avoir à chercher dans le dossier physique du véhicule, ce qui est un avantage indéniable.

Une revue sommaire de plusieurs fiches techniques du système de GMAO utilisé par la STS a permis de constater la pauvreté des informations. La quasi-totalité des champs disponibles est vide, seules quelques informations de base y sont présentes : date de réception du véhicule, date de son entrée en service, numéro de série du véhicule, du moteur et des essieux. Les informations nominatives sur les groupes de composantes sont absentes ou quasi-absentes sur l'ensemble des véhicules. L'absence des informations dans le système de GMAO est cependant contrebalancée en partie par un accès pour les utilisateurs au logiciel du fabricant d'autobus. Cet accès leur permet de trouver et d'identifier la pièce recherchée par groupe de composantes. Une fois la pièce cherchée identifiée, les utilisateurs qui ont également accès au système informatisé utilisé pour la gestion des pièces peuvent l'interroger pour voir si la pièce est en inventaire.

Figure 2 – Exemple d'une vue éclatée de l'identification des pièces sur le logiciel du fabricant d'autobus qui est disponible pour consultation



Les informations telles que le type d'huile et la quantité requise pour les différents systèmes ne sont pas présentes dans la fiche technique du système de GMAO. L'absence de certaines informations prolongera le temps de recherche pour les mécaniciens, ce qui retarde d'autant les réparations. Aucune information sur les garanties n'est également présente. L'absence d'information sur les garanties pourrait faire en sorte que des composantes encore sous garantie soient réparées aux frais de la STS.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (3) Ajouter les informations pertinentes à la fiche technique des véhicules et mettre en place un processus pour en assurer leur intégralité.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Un plan d'action sera soumis à la fin septembre. Tout d'abord, pour évaluer les ressources et les délais nécessaires à la révision de chaque fiche technique des véhicules. Ensuite, pour réviser la procédure de mise en service de nouveaux véhicules qui assurera l'entrée des informations nécessaires dans les fiches techniques. Enfin, le propriétaire de cette procédure sera identifié et cette responsabilité sera inscrite à sa description de tâche.

3.3 HISTORIQUE DES RÉPARATIONS

Un système de GMAO procure de multiples avantages, notamment en donnant à l'utilisateur la possibilité de consulter l'historique des réparations effectuées sur un véhicule. Comme il n'est pas rare qu'un véhicule doive revenir au garage pour un problème intermittent ou encore pour un bris répétitif, l'accès à l'historique des réparations fournit au mécanicien les informations sur les interventions antérieures. Fort de ces renseignements, le mécanicien n'aura pas à refaire les mêmes diagnostics. Il gagnera ainsi un temps précieux et cela pourra aussi lui permettre d'éviter de changer une composante déjà remplacée. Les informations présentes doivent cependant être complètes, détaillées et fiables.

Le succès d'une recherche dans un historique d'interventions est conditionné par l'emploi de codes pour identifier les interventions selon les groupes de composantes. En d'autres termes, les bonnes pratiques veulent que les interventions soient identifiées par groupe de composantes (ex. : freins, moteur, suspension, système de charge). Des interventions codifiées permettent des analyses et des extractions ciblées dans la base de données et elles permettent également à un utilisateur de faire une recherche précise sur tout le travail accompli sur un véhicule pour un certain groupe de composantes.

Les bonnes pratiques veulent que les pièces et le temps associés à chaque intervention soient codés par groupes de composantes. La STS utilise des codes pour identifier à la fois les groupes de

composantes et le travail à exécuter. Par exemple, le code MODI indique qu'une intervention sera effectuée sur le moteur (MO) et qu'un diagnostic (DI) doit être posé (à la suite d'un code moteur). Un autre type de codification sur le moteur, par exemple MOPE, signifie que l'intervention se fera sur la pompe à eau (PE) du moteur (MO); les deux premières lettres de l'acronyme se référant aux composantes ciblées. La nomenclature utilisée par la STS répond au besoin et permet de faire des analyses et des extractions d'un ou de plusieurs types de codes.

Le système de codification utilisé a cependant certaines limitations. Par exemple, si un même code est utilisé pour identifier deux (2) tâches distinctes sur un bon de travail, on ne peut savoir le temps pris ou les pièces utilisées pour chacune d'elles. Par exemple, le code CADV est utilisé pour identifier le travail de carrosserie (CA) non répertorié (DV pour divers); deux codes CADV sur un même bon de travail ne permettent pas de savoir qui a fait le travail, ce qui cause un problème d'imputabilité lorsque plus d'un mécanicien ou carrossier a travaillé sur le même bon de travail.

Dans le cadre de son travail, le chef de section, un mécanicien ou un carrossier est appelé à interroger l'historique de réparations à des fins de consultation. En saisissant le numéro du véhicule dans l'outil de recherche, l'ensemble des bons de travail associés à cette unité apparaît; ceux n'étant pas débutés étant de couleur rouge, ceux planifiés en bleu et ceux complétés en noir.

Figure 3 – Extrait partiel d'un historique des réparations dans le logiciel de GMAO

Id bon de travail	Code d'entité	Opération	Priorité	État	Division
116436	V65105	remplacer Capteur de niveau d'antigel	P2-Primordial	Planifié	Mécanique
116432	V65105	Contrat du 16 mars	P5-Marginal	Fermé	Mécanique
116404	V65105	Sortie de secours - Fenêtres à nettoyer et lubrifier	P5-Marginal	Planifié	Carrosserie
116357	V65105	réparer Pédale à frein saisie	P5-Marginal	Fermé	Mécanique
116260	V65105	BS3537 Remplacer le rétroviseur avant (15 min)	P5-Marginal		Mécanique
116188	V65105	Porte du toit une des micro-switch defectueuse (alarme + lumière tableau de...)	P4-Normal		Fermé Mécanique
116155	V65105	Porte (avertisseur porte de toit) J'allumé	P4-Normal		Fermé Mécanique
115736	V65105	défaut de liaison SAE avec valideur Billettique	P5-Marginal		Fermé Mécanique
115715	V65105	Contrat du samedi 09 fev	P4-Normal		Fermé Mécanique
115540	V65105	Barre de métal au dessus du balais droit tombé	P5-Marginal		Fermé Carrosserie
115529	V65105	remplacer ballon avant droit déchirer et le gauche fuite audible	P5-Marginal		Fermé Mécanique
115451	V65105	Remplacer autocollant «priorité» à l'arrière	P4-Normal		Fermé Carrosserie
115426	V65105	BS4503 Installer le support d'ancrage N20233 (45 min)	P5-Marginal		Mécanique
115385	V65105	vérifier comportement de l'autobus a bas régime (pneu conduite ou suspensi...	P2-Primordial		Fermé Mécanique
115313	V65105	Sortie de secours - Fenêtres à nettoyer et lubrifier	P5-Marginal		Fermé Carrosserie
115202	V65105	-Témoins A.B.S.	P4-Normal		Fermé Mécanique
115135	V65105	BS4272R1 Remplacer les soupape de porte (2h10)	P5-Marginal		Mécanique

Chaque bon de travail affiché dans l'historique peut comporter plusieurs opérations ou tâches qui lui sont rattachées, mais une seule d'entre elles apparaît sur l'historique des réparations (voir Figure 3). Pour retrouver ce qu'il recherche, l'employé ouvre souvent les bons de travail un à un, lit chacune des lignes d'intervention jusqu'à ce qu'il trouve l'information voulue. L'outil d'affichage de l'historique du GMAO ne favorise pas une utilisation efficace.

L'historique disponible permet tout de même à l'utilisateur de voir le travail effectué sur chacune des interventions pour chaque bon de travail. L'information disponible inclut notamment : les dates de

l'intervention, le code d'intervention, le nom du mécanicien par code d'intervention, les pièces utilisées, le temps de la réparation et parfois, le détail du diagnostic posé ou du travail effectué. Le temps apparaissant dans l'historique provient d'un système de poinçon fonctionnant avec une carte à puce, le mécanicien devant poinçonner chacune des tâches distinctement.

Une analyse croisée de plusieurs bons de travail avec les informations dans le GMAO a permis de relever nombre d'anomalies :

- Les informations relatives au travail effectué et inscrites à la main sur le bon de travail par le mécanicien ou le carrossier ne sont pas toujours retranscrites dans le système de GMAO.
- Le système de GMAO permet aux mécaniciens et carrossiers d'ajouter des commentaires sur le travail effectué, certains le font et d'autres non.
- Des bons de travail avec des tâches précises sont incomplets. Par exemple, pour un catalyseur à remplacer, le temps de main-d'œuvre est indiqué, mais il n'y a aucun détail sur l'intervention et les pièces rattachées.
- Plusieurs tâches à effectuer dans le GMAO sont inscrites sans aucune information sur le travail réalisé une fois ce travail complété; des codes moteurs sont réparés sans aucune information sur le travail effectué. Les diagnostics réalisés, les actions ou correctifs apportés et non retranscrits ou encore les pièces manquantes ne donnent pas à l'utilisateur l'information attendue lors d'une consultation ultérieure du GMAO, ce qui peut engendrer des erreurs, du travail en double et prolonger les réparations.

Certaines extractions de la base de données ont été réalisées pour tenter d'évaluer la qualité des informations saisies. Une première extraction avait pour but de vérifier si chacune des tâches associées à un bon de travail avait un temps qui y était associé :

Tableau 2 – Comptabilisation du nombre de tâches avec des temps de main-d'œuvre

Comptabilisation du temps par tâche	2016		2017		2018	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Tâches avec temps	8 948	73%	9 408	74%	8 814	71%
Tâches sans temps	3 276	27%	3 389	26%	3 655	29%
Total	12 224	100%	12 797	100%	12 469	100%

L'analyse montre que :

- en 2018, 3 655 tâches ont été réalisées sur les autobus sans qu'aucun temps de main-d'œuvre n'y soit associé, soit 29 % des tâches;
- de 2016 à 2018, le pourcentage de tâches sans temps de main-d'œuvre est passé respectivement de 27 % à 29 %.

L'absence de temps de main-d'œuvre ne permet pas de s'assurer que les tâches ont bien été exécutées. Elle fausse également les analyses de temps sur l'ensemble des données puisque cela suppose que des tâches ont été effectuées et que le temps pris a été imputé à d'autres tâches.

L'absence de temps ne permet pas de faire la preuve de réparation faisant ainsi en sorte que la STS n'est pas conforme à la réglementation.

Une revue exhaustive des informations apparaissant sur les bons de travail a permis de relever que certains mécaniciens et carrossiers, lorsqu'ils ont plusieurs tâches à exécuter sur un même véhicule, inscrivent tout le temps de travail sur leur première intervention et aucun sur les autres. L'analyse a permis de relever des cas répétitifs et en continu datant de plus de 11 ans. Les cas récurrents de temps non facturé aux bons codes d'intervention dénotent une absence de prise en charge, ce qui rend toute analyse de ces données caduque, tout en n'étant pas conforme à la réglementation.

Une seconde extraction de données a été réalisée pour valider le nombre de bons de travail ayant des pièces, mais sans temps de main-d'œuvre.

Tableau 3 – Comptabilisation du nombre de bons de travail ayant des pièces, mais sans aucun temps de main-d'œuvre

	2016		2017		2018	
	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)	Nombre	Valeur (\$)
Bons de travail fermés avec pièces sans main d'œuvre	195	31 656	107	13 440	142	22 219

L'analyse montre que :

- en 2018, 142 bons de travail différents ont été faits à l'interne avec des pièces posées, mais sans aucune heure associée;
- des pièces posées sans temps ne sont pas chose possible et cela montre une lacune évidente du système de contrôle du temps travaillé.

La pose de pièces non liée au travail d'un mécanicien ne permet aucune imputabilité quant à la réparation effectuée et n'est pas conforme à la réglementation.

Une analyse subséquente a été réalisée sur les bons de travail ayant une intervention unique associée à un code moteur. Ce type d'intervention suppose qu'un diagnostic doit à priori être posé par le mécanicien, diagnostic qui sera suivi de la réparation. L'analyse visait à évaluer le nombre de bons de travail avec des codes de diagnostics résolus sans autre code de réparation, ce qui n'est pas souhaitable.³

³ Aux fins d'analyse, le code de diagnostic moteur n'a pas été retenu lorsque plus d'une tâche était à effectuer sur un même bon de travail pour ne pas biaiser les résultats; plus d'interventions sur les codes moteurs sont donc réalisées annuellement que celles présentées dans le tableau.

Tableau 4 – Nombre d'interventions uniques avec un code moteur sur un bon de travail avec et sans temps de réparation

Interventions avec un code diagnostic moteur	2016		2017		2018		Moyenne
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	%
Associées à un code de réparation	181	65%	274	74%	278	77%	73%
Sans code de réparation	97	35%	95	26%	83	23%	27%
Total	278	100%	369	100%	361	100%	100%

L'analyse montre que :

- en 2018, 23 % des interventions avec un code moteur ont été diagnostiquées puis réparées en imputant tout le temps de diagnostic et de réparation sous le même code diagnostic (sans autre code de réparation);
- les réparations de code moteur effectuées sans code de réparation sont passées de 35 % à 23 % de 2016 à 2018 respectivement, soit une diminution de 12 %.

Bien que la situation se soit améliorée de façon notable, il n'en demeure pas moins que dans 23 % des cas, la STS n'a aucune indication sur la nature de la réparation effectuée à la suite d'un code moteur. L'absence d'information ne facilite pas le travail du mécanicien devant consulter l'historique de réparations lors d'un bris répétilif, ce qui engendre des pertes de temps pour poser le diagnostic subséquent.

L'analyse suivante visait à évaluer le nombre de bris répétilifs associés à un code moteur pour vérifier si l'absence d'information sur les réparations effectuées représentait une situation problématique lors d'un retour au garage pour le même type de problème.

Tableau 5 – Codes moteurs récurrents

Bris répétilifs sur un code moteur	2016	2017	2018
Occurrence	63	67	67

L'analyse montre que :

- en 2018, 67 fois, les véhicules ont dû revenir au garage pour un code moteur récurrent.

Les codes moteurs récurrents et les véhicules qui reviennent au garage pour des problèmes répétilifs requièrent du mécanicien qu'il se réfère à l'intervention précédente pour vérifier ce qui a été fait afin de régler la problématique de façon définitive, d'où l'importance que les réparations antérieures soient bien répertoriées et bien documentées. Les bris répétilifs retirent des autobus des opérations et affectent le service aux usagers. Des réparations documentées favorisent l'efficacité des interventions et impactent de façon positive le service à la clientèle.

RECOMMANDATIONS**Je recommande à la STS de :**

- (4) Revoir la nomenclature utilisée par la STS pour codifier les interventions de façon à pouvoir imputer chaque tâche à un code distinct sur un même bon de travail.
- (5) Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les commentaires pertinents soient inscrits à la fois sur les bons de travail et dans le système de GMAO.
- (6) Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les codes de réparations appropriés soient utilisés et imputés aux bons de travail.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis à la fin septembre.

3.4 PLANIFICATION DES TRAVAUX

La planification des travaux, pour être efficiente, doit considérer les ressources disponibles (pièces et main-d'œuvre), la capacité de l'atelier, la durée des travaux, la disponibilité des véhicules et les besoins du client de l'atelier, en l'occurrence les opérations. Ce dernier doit avoir à sa disposition le nombre de véhicules requis pour répondre aux demandes lors des périodes de pointe du matin et de fin d'après-midi. La planification du travail a un impact direct sur les coûts d'entretien et sur le nombre de véhicules disponibles pour les opérations.

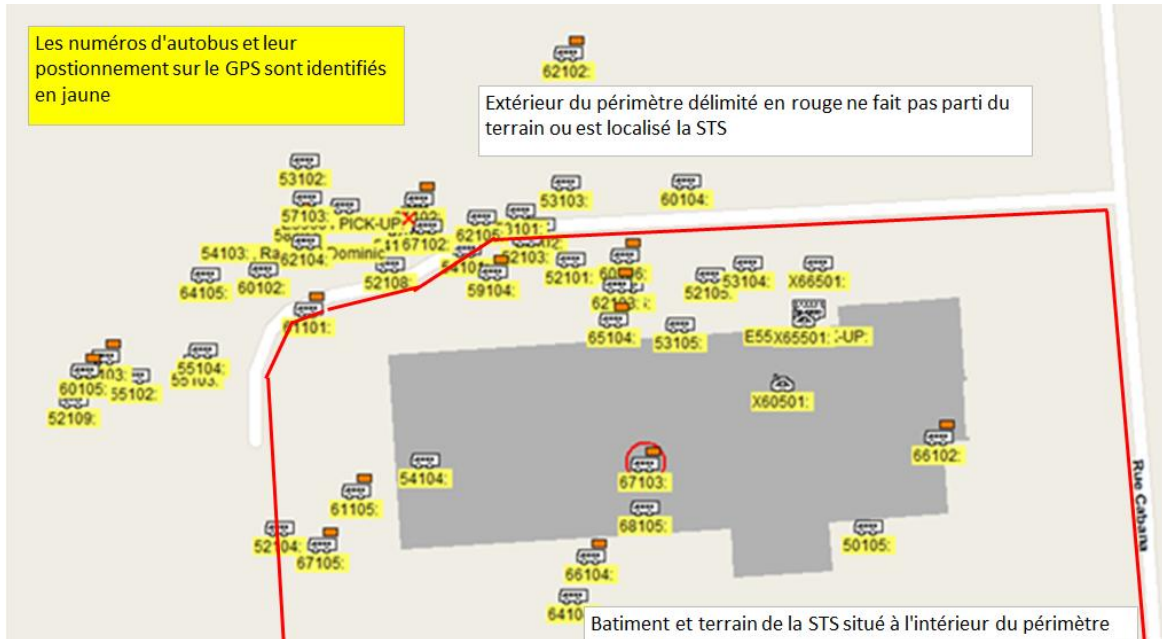
Un outil interne, simple à suivre et à utiliser, a été développé par la STS pour dénombrer le nombre de véhicules immobilisés ainsi que le nombre maximum de véhicules pouvant être immobilisés afin que la STS puisse donner le service attendu. Le suivi de cet outil au quotidien par les gens des ateliers contribue à fournir le nombre de véhicules requis aux opérations.

3.4.1 Disponibilité du véhicule – localisation

La planification des travaux tient compte de la disponibilité des véhicules pour les mécaniciens et les carrossiers. Afin de minimiser le temps de recherche des véhicules, les bonnes pratiques veulent que le service de l'entretien soit en mesure de savoir si les véhicules requis sont sur les lieux et leur positionnement. Comme le véhicule à réparer doit être reconduit au garage par le mécanicien ou le carrossier, la connaissance de son positionnement permet de minimiser le temps de recherche pour y accéder et par conséquent, aide à maximiser l'efficacité des interventions.

La STS possède un système de location GPS qui lui permet de connaître le positionnement de ses véhicules. Un exercice a été réalisé pour valider si la précision de localisation permettait à l'employé de minimiser son temps de recherche.

Figure 4 – Portrait qui montre le nombre de véhicules présents à la STS en date du 15 avril à 14 h.



Afin de valider la précision de localisation des véhicules fournis par le système GPS, une comparaison a été faite entre l'image du positionnement fourni par le système GPS et une prise d'inventaire physique du positionnement réel des autobus.

TABLEAU 6 – Pourcentage de conformité du système de positionnement

ZONE	Nombre de véhicules réellement présents dans chaque ZONE	Nombre de véhicules identifiés par GPS dans chaque zone	Nombre de véhicules correctement identifiés par "GPS" par zone	% conformité	% erreur
	A	B	C	C/A*100	(1-C/A)*100
Remise intérieure	43	2	2	5%	95%
Transport adapté et bus garage	3	1	0	0%	100%
Garage et carrosserie	4	0	0	0%	100%
Cours extérieure coté véris	0	3	0	NA	NA
Cours extérieure - EST	0	0	0	NA	NA
Hors zone		45	0	NA	NA
TOTAL	50	51*	2	4%	96%

*Le nombre de véhicules identifiés par GPS est supérieur au nombre réel puisqu'un GPS défectueux attribuit faussement un véhicule dans une zone alors que ce véhicule était sur la route.

Les principaux constats montrent que :

- seuls 4 % des véhicules sont correctement identifiés dans la zone dans laquelle ils sont localisés (2 véhicules / 50);
- le positionnement des véhicules donne des emplacements erronés, plusieurs véhicules se retrouvant à l'extérieur du périmètre délimitant le terrain de la STS;

- outre un véhicule avec un GPS défectueux et bien qu'étant hors zone pour la plupart, les 50 véhicules présents ont été localisés (colonne B versus A); le système identifie les véhicules présents, mais non leur positionnement.

La connaissance de la présence du véhicule ou non sur les lieux évite de chercher un véhicule qui n'y serait pas. Par contre, l'absence de précision ne permet pas de localiser les autobus et de minimiser la distance de marche pour trouver les véhicules.

Il a été possible de constater à maintes reprises au cours du mandat que des mécaniciens et des carrossiers se promenaient à la recherche de leur véhicule. Le temps de déplacement pour chercher un véhicule retarde les réparations.

La STS est bien au fait de la situation puisque l'acquisition d'un système « gareur » permettant de connaître le positionnement des véhicules est prévue pour 2020 dans le budget du Programme quinquennal des immobilisations 2019-2023.

3.4.2 Identification des garanties

Le responsable de la planification doit composer chaque jour avec les entretiens planifiés, les entretiens réglementés, les bris soudains, les bris réglementés, les travaux en cours, les travaux sous garantie et les travaux en attente mais non débutés (tels que des bulletins de service ou des rappels des manufacturiers).

Lors de la création d'une nouvelle tâche, les bonnes pratiques veulent notamment que l'on vérifie si le véhicule ou les composantes visées par la tâche font l'objet d'une garantie. L'intervention peut, dans le cas d'un véhicule neuf, être couverte par les garanties de base ou encore par les garanties sur les groupes de composantes. Chaque nouveau véhicule possède sa propre garantie de base, par exemple, de 2 ans sans égard au kilométrage parcouru. Les groupes de composantes du véhicule ont également des garanties qui peuvent avoir des durées qui diffèrent. Par exemple, la garantie associée aux moteurs pourra être de 2 ans, kilométrage illimité, tandis que la garantie du système de chauffage et de ventilation sera de 5 ans ou de 480 000 km selon la première éventualité atteinte.

La STS ne dispose d'aucun outil informatisé pour la gestion des garanties. La validation du travail sous garantie doit se faire manuellement en consultant une feuille sur le mur adjacent au bureau du chef de section. Cette feuille n'est cependant pas à date, sa dernière mise à jour datant de 2016 et les garanties des véhicules 2017 et 2018 n'y apparaissant pas. Les vérifications à faire pour chaque véhicule et ses groupes de composantes sont peu conviviales. La méthode de vérification actuelle ne favorise pas une gestion efficiente et présente un risque d'erreur. Par conséquent, une garantie pourrait ne pas être réclamée, ce qui représente un manque à gagner pour la STS.

La vérification a permis de relever de nombreux bons de travail s'appliquant à des véhicules encore sous garantie sans qu'ils ne soient identifiés comme tels. L'absence d'identification de la garantie

sur un bon de travail ne permet pas au mécanicien de gérer la réparation en conséquence pour être en mesure de réclamer cette garantie.

Il a par contre été permis de constater que certains mécaniciens, ayant un doute sur une garantie possible, ont effectué les vérifications d'usage. La vigilance et l'implication des employés permettent à la STS de réclamer certaines garanties qui ne l'auraient pas été et d'ainsi pallier les lacunes du système de gestion.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (7) Évaluer la faisabilité d'informatiser la gestion des garanties et de mettre en place un processus de validation pour identifier le travail sous garantie sur un bon de travail.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

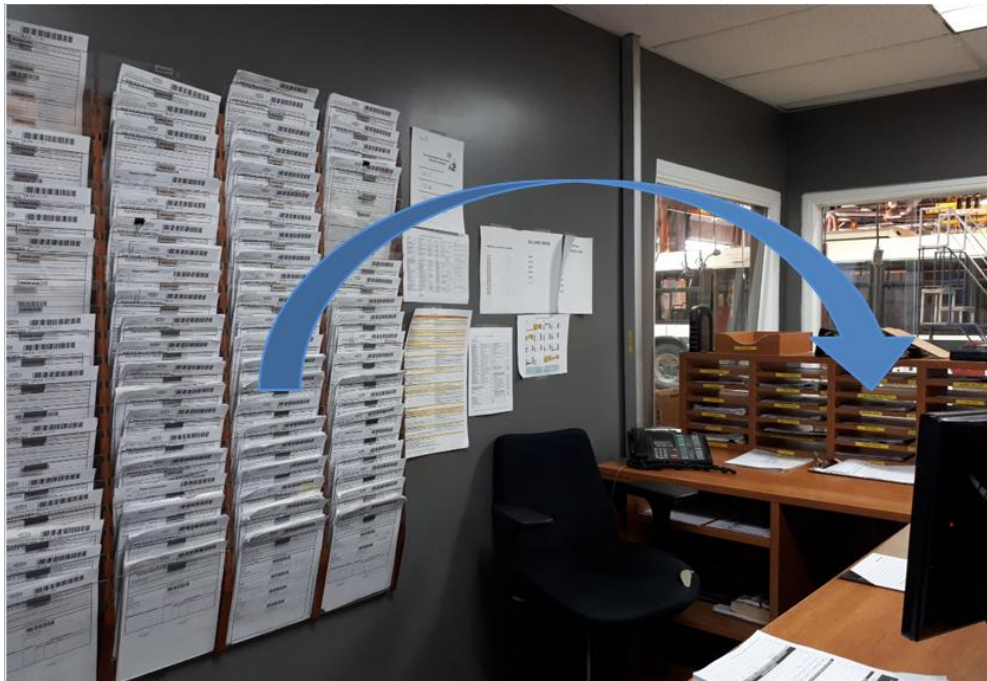
Une analyse sera effectuée et un plan d'action soumis à la fin septembre.

3.4.3 Attribution des travaux

Un logiciel maison a été développé pour aider le planificateur à cibler les entretiens planifiés et réglementés. Ce logiciel qui se nourrit du kilométrage quotidien parcouru par véhicule est à même de cibler les entretiens en fonction du kilométrage parcouru ou encore en fonction des dates calendrier, ce qui est une bonne pratique. L'outil développé par la STS l'aide au quotidien pour le respect des fréquences d'entretiens prescrites.

Des bons de travail sont créés par le planificateur en fonction de la tâche à accomplir. Le planificateur attribue une priorité au bon de travail, il en définit l'état (non planifié, planifié), établit la raison des travaux (réparation, garantie, accident), il l'assigne à un mécanicien (si l'état est planifié), choisit une date de réalisation et inscrit la tâche à effectuer. Le bon de travail est ensuite imprimé et mis dans un classeur mural, chaque case du classeur correspondant à un véhicule distinct.

Photo 1 – Classeur mural avec les bons de travail à faire par véhicule qui sont mis au quotidien dans la case de chaque mécanicien et carrossier



À l'aide du logiciel maison, le planificateur en fonction assigne le travail au mécanicien ou au carrossier désigné en fonction de la date choisie pour débiter le travail, et ce, pour chacun des bons de travail créé. Tous les jours, les bons de travail assignés à chaque mécanicien ou carrossier sont transférés du classeur mural vers une case individuelle qui leur est propre.

Un papier de style « post-it » est collé sur le bon de travail pour aviser le mécanicien ou le carrossier de l'heure d'arrivée de l'autobus au terminus, ce qui est une bonne pratique. Connaissant l'heure d'arrivée, le mécanicien ou le carrossier n'a pas à chercher pour un autobus qui n'est pas sur les lieux.

Avec le logiciel maison, la configuration actuelle de l'attribution des travaux sous chaque mécanicien ou carrossier génère cependant son lot de problématiques :

- Des mécaniciens et/ou carrossiers se retrouvent parfois avec une tâche trop grande pour le nombre d'heures productives disponibles dans un quart de travail. Trop de bons de travail leur sont assignés et le nombre d'heures requises est à toutes fins utiles impossible à réaliser. L'exercice de vérification a permis de valider avec la STS que des mécaniciens, pour un quart de travail donné, avaient des tâches à compléter qui leur prendraient dans un cas au minimum plus de 29 heures et dans un autre cas, 32 heures dans un même quart de travail et selon un scénario optimiste. Cette situation a pour effet de laisser des bons de travail en suspens dans le système alors qu'ils auraient pu être distribués à d'autres mécaniciens ou carrossiers.

- Des mécaniciens et/ou carrossiers se retrouvent avec le même véhicule à faire en même temps, ce qui n'est pas réaliste.
- Des bons de travail sont créés en double et attribués au même employé ou à un autre employé sur le même quart de travail ou sur un quart de travail différent. Une analyse des bons de travail a notamment permis de constater qu'une tâche de lavage moteur a été créée 3 fois et attribuée au même employé en moins d'une semaine ou encore que 5 bons de travail différents ont été ouverts pour régler un problème sur un siège de chauffeur.
- Des mécaniciens ou carrossiers se retrouvent sans travail en début de leur quart de travail ou pendant leur quart; des bons de travail sont prévus, mais les véhicules sont sur la route, ce qui engendre de la perte de temps et des temps morts.
- La même inspection planifiée est attribuée à 2 mécaniciens différents, ce qui augmente les dépenses inutilement.
- Une inspection de mesure de freins est planifiée alors qu'une inspection planifiée PEP comprenant des mesures de freins a été faite quelques jours auparavant, ce qui fait que le même type d'intervention sera réalisé dans un court laps de temps.
- Le même véhicule est planifié à 2 jours d'intervalle ou encore dans 2 quarts de travail différents sans que le planificateur ne puisse en être avisé par le GMAO.
- Des travaux déjà faits sont planifiés à nouveau pour être refaits, ce qui occasionne des pertes de temps et le risque que des pièces soient changées inutilement.
- Des bons de travail déjà attribués et dont le diagnostic a été fait et qui sont en attente de pièces sont parfois redonnés pour recommencer et refaire un diagnostic, ce qui retarde la complétion des travaux à exécuter pour un quart de travail donné.

Le mode actuel de planification utilisé est inefficace, alourdit la gestion de l'atelier, occasionne des dépenses évitables, des pertes de temps, ralentit la productivité de l'atelier et met une pression additionnelle sur les opérations. Cette situation se traduit par des coûts supplémentaires.

Diverses irrégularités ont par ailleurs été décelées dans l'exercice de vérification pour le travail en suspens ou planifié :

- Des travaux sont toujours ouverts et en attente d'être complétés alors qu'ils ont déjà été faits. Par exemple, un bon de travail sur un autobus dont le banc du chauffeur a été changé en avril 2018 est toujours ouvert un an plus tard.
- Du travail est donné au mécanicien sans que soient jumelés avec ce travail d'autres bons de travail déjà ouverts qui pourraient être faits en même temps, ce qui optimiserait le temps du véhicule au garage et le temps de déplacement du véhicule.
- Une autre variante de la dernière problématique fait que le non-jumelage des bons de travail déjà ouverts fait en sorte que deux problématiques situées au même endroit ne sont pas adressées en même temps, ce qui veut dire que les mêmes composantes sont enlevées deux fois au lieu d'une seule et que les deux problématiques ne sont pas réglées en même temps lors d'une seule et même intervention (par exemple roues enlevées 2 fois).
- Des tâches sont rajoutées sur des bons de travail déjà existants au lieu de créer de nouveaux bons de travail. La date de création du bon de travail devient ainsi sans objet puisqu'on ne peut plus s'y fier pour mesurer, en l'occurrence, le temps d'exécution des travaux, des tâches y étant rajoutées continuellement.

- Les rapports de rondes de sécurité présentent parfois plusieurs anomalies et il arrive qu'elles ne soient pas toutes retranscrites dans les travaux planifiés, certaines anomalies pouvant être soumises à la réglementation peuvent mettre à risque la STS de ne pas être conforme faute de respecter les délais prescrits pour les réparer.
- Les problématiques soulevées sur les rondes de sécurité sont retranscrites sans que l'information s'y rapportant ne soit toujours claire et précise, ce qui engendre de la perte de temps pour essayer de reproduire un problème qui n'est pas bien compris à la base par l'électricien, le mécanicien ou le carrossier.
- Les problèmes répertoriés lors des inspections planifiées et réglementées ne sont pas toujours retranscrits correctement dans la liste de travaux à effectuer, ce qui apporte de la confusion auprès des mécaniciens et carrossiers et met à risque la STS que les défauts ne soient pas réparés.

Les méthodes de travail actuelles ne permettent pas de s'assurer que l'ensemble des travaux à effectuer soit adressé avec célérité et bien compris, ce qui engendre une inefficience dans leur exécution.

La STS est consciente des limitations de son système de GMAO et elle a prévu dans son programme quinquennal des immobilisations une somme de 2,5 M\$ pour acquérir un nouveau système. Elle prévoit débiter le projet en 2020.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (8) Réévaluer le système de GMAO actuel en considérant les options de le mettre à niveau ou de le remplacer.
- (9) Revoir en profondeur le mode d'assignation des travaux aux mécaniciens, à l'électricien et aux carrossiers de façon à éliminer : les bons de travail attribués en double, les temps morts sans véhicule disponible pour un employé, la possibilité qu'un véhicule soit assigné à deux employés en même temps et que des employés se voient attribuer des tâches irréalisables dans un intervalle de temps donné.
- (10) Revoir les méthodes de travail pour s'assurer que soit adressé et compris l'ensemble des travaux à effectuer et que des analyses puissent être exécutées sur les délais de réalisation de l'ensemble des tâches.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action soumis à la fin septembre.

3.4.4 Disponibilité des ressources

Les bonnes pratiques veulent qu'une inspection soit faite avant d'amorcer les réparations afin d'estimer les pièces nécessaires et les ressources requises pour effectuer les travaux. Les bonnes pratiques veulent également que les travaux soient entrepris lorsque les pièces sont disponibles. L'inspection avant le début des travaux permet une fois le problème connu d'y allouer d'une part, la ressource la plus appropriée et d'autre part, de pouvoir s'assurer d'avoir les pièces requises avant de débiter les travaux afin d'optimiser le temps d'utilisation des baies de réparation.

Le mode de planification des travaux à la STS ne tient pas compte de la disponibilité des pièces avant d'assigner une tâche; le planificateur n'ayant pas accès aux pièces disponibles autrement qu'en se déplaçant physiquement pour aller au magasin. Cette façon de procéder peut faire en sorte qu'une réparation pourrait être entreprise et être arrêtée faute de pièce ou encore que des pièces usagées pourraient être réinstallées pour compléter le travail, pièces qui devront être enlevées prématurément. Ceci peut aussi faire en sorte que l'atelier se retrouve soudainement en situation d'urgence puisque le véhicule se retrouverait immobilisé dans sa baie de travail alors que des pièces ne sont pas en stock.

Les bons de travail ouverts avec des pièces en commande ne sont pas systématiquement pris en charge avec célérité lorsque la date de livraison de la pièce excède la date prévue, ce qui peut avoir comme conséquence de retarder les réparations.

Lorsqu'une telle situation se produit, aucun mécanisme n'est en place pour aviser le magasin qu'un véhicule est arrêté dû à un manque de pièces. Le sachant, le magasin pourrait commander de façon urgente la pièce manquante, mais comme il n'en sait rien, aucune priorité n'est donnée à la commande de pièces.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (11) Revoir le mode de planification des travaux pour s'assurer que les pièces requises soient disponibles avant d'amorcer les travaux.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action soumis à la fin septembre.

3.4.5 Organisation du travail

Les bonnes pratiques veulent que l'utilisation des outillages, équipements et baies de travail soit maximisée pour favoriser la fluidité des travaux et minimiser les délais d'intervention.

À la STS, le mode d'opération préconisé par l'atelier fait qu'un travail commencé par un mécanicien est terminé par le même mécanicien, et ce, même s'il doit se poursuivre le lendemain. Cette façon de faire peut paralyser une baie de réparation si un véhicule est laissé sur un vérin à la fin d'un quart de travail (les baies de travail étant utilisées par 2 quarts de travail).

Lors du mandat, il nous a été permis d'observer une situation où un mécanicien, en raison d'une pièce non disponible, a laissé son véhicule sur le vérin à la fin de son quart de travail. Ce véhicule aurait pu être déplacé à l'extérieur en 15 minutes, mais il n'en fut rien. Le véhicule est resté sur le vérin pendant 7 jours avant que la pièce ne soit finalement remplacée. Pendant cette période, il est arrivé que des mécaniciens n'aient pas d'autres endroits pour travailler et ils ont dû attendre qu'un autre vérin se libère. L'occupation indue d'une baie de travail par un véhicule affecte la capacité de production de l'atelier.

La disponibilité des équipements d'atelier n'est pas toujours prise en compte lors de l'assignation d'une tâche à un mécanicien. Lors de l'exercice de vérification, il a été observé qu'un mécanicien avait besoin d'un ordinateur portable pour exécuter un diagnostic sur un moteur; les portables étant utilisés par d'autres mécaniciens, aucun autre ordinateur n'était disponible ou fonctionnel. L'absence d'outils disponibles ou fonctionnels génère des pertes de temps et retarde les travaux.

L'exercice de vérification, ayant été réalisé en partie pendant la période hivernale, a permis de constater qu'il arrivait parfois que des véhicules devant subir une inspection puissent difficilement être inspectés puisque le dessous était couvert de glace; la glace sur les composantes ne permet pas de bien voir les défauts potentiels (voir Photo 2). Les véhicules non prêts pour les inspections et devant être déglacés enlèvent du temps mécanique, ce qui affecte la productivité.

Les bonnes pratiques veulent que les pièces soient sorties d'avance par le magasin afin de maximiser le temps pour les interventions.

Le magasin a toujours un chariot disponible avec des pièces assemblées en « kit » pour les travaux à faire sur les freins à tambour, ce qui est une bonne pratique (voir Photo 3). L'assemblage de pièces en « kit » permet de minimiser l'attente au magasin, ce qui se transpose par un gain en temps pour faire les travaux.

Photo 2 – Véhicule devant être déglacé avant de procéder à l'inspection



Photo 3 – Chariot de pièces de freins montées en « kit »



Les seules pièces sorties à l'avance se limitent aux pièces de freins, aucun autre « kit » de pièces n'est préparé préalablement. La non-préparation à l'avance de « kit » de pièces ou de filtres prolonge la durée des travaux et affecte la capacité de production de l'atelier.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (12) Revoir les façons de faire pour que le travail entrepris et non complété dans un quart de travail ne paralyse pas une baie de travail inutilement à la fin du quart tout en minimisant le temps global pour compléter le bon de travail.
- (13) Mettre en place un processus de validation pour s'assurer de la fonctionnalité et de la disponibilité des outillages et des équipements requis pour faire les travaux.
- (14) Évaluer la possibilité que les autobus avant d'entrer au garage soient propres et aient été déglacés par une personne autre qu'un mécanicien.
- (15) Minimiser l'attente au magasin par la préparation à l'avance des pièces requises pour exécuter les travaux d'entretien planifié et revoir la préparation à l'avance des « kits » de réparation et autres travaux.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action soumis à la fin septembre.

3.4.6 Méthode d'inspection et de diagnostic

À la STS, il n'y a pas d'employé spécifiquement attitré aux inspections. Les mécaniciens qui font les inspections font également les réparations qui en découlent. Bien que des formulaires d'inspection soient utilisés, aucun processus de diagnostic normalisé n'est en vigueur. C'est donc dire qu'à la suite d'un diagnostic, une pièce pourrait être bonne pour un mécanicien et à remplacer pour un autre. Le fait de ne pas avoir d'employé attitré aux inspections ou de méthode de diagnostic normalisé n'assure pas l'utilisation d'un même standard. Cette façon de faire peut générer des discordances et de la sur- et sous-maintenance, ce qui n'est pas souhaitable.

Ne connaissant pas les réparations à faire avant une inspection planifiée, le planificateur dans la façon actuelle de procéder n'a pas la possibilité d'assigner les tâches à exécuter en fonction des compétences propres à chaque mécanicien. Les temps de réparation pourront s'en trouver prolongés faute de pouvoir maximiser l'utilisation des compétences des employés, ce qui diminue d'autant la capacité de production de l'atelier. Le planificateur pourra cependant le faire lors d'un bris ponctuel lorsque le problème est plus ciblé (par exemple, code moteur).

Dans le cas de travaux correctifs dont la source du problème n'est pas évidente, la STS attribue le diagnostic à faire au mécanicien qu'elle pense être le plus apte. La STS n'a aucun mécanicien attitré pour faire un diagnostic avant d'entreprendre les travaux. Les bons de travail sont assignés à chaque mécanicien ou carrossier et l'employé fait habituellement l'ensemble du travail à moins d'indication contraire : il procède au diagnostic et effectue également les réparations. Cette façon d'opérer ne permet pas à la STS d'utiliser ses ressources disponibles de manière à minimiser les temps d'exécution des travaux. Les compétences et habiletés particulières de chaque mécanicien ne seront pas nécessairement mises à contribution puisque les problématiques rencontrées n'étaient pas connues avant d'entreprendre les travaux.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (16) Mettre en place une façon de faire pour s'assurer que les inspections et diagnostics soient normalisés et que les pièces soient changées selon les standards de la STS.
- (17) Revoir les méthodes d'assignation des entretiens planifiés et de type correctif, de manière à maximiser l'utilisation des compétences des employés.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action soumis à la fin septembre.

3.4.7 Réparations à la suite d'une ronde de sécurité

La Loi 430 oblige les propriétaires et exploitants de véhicules lourds à ce qu'une ronde de sécurité soit effectuée sur un véhicule avant de prendre la route. La ronde de sécurité est un examen visuel et auditif des éléments accessibles du véhicule, qui permet :

- de déceler le plus tôt possible des défauts;
- d'en informer rapidement l'exploitant et le propriétaire;
- d'empêcher l'utilisation du véhicule lorsque son état est susceptible de causer un accident ou une panne.

Si les défauts trouvés sont majeurs, le véhicule ne doit pas prendre la route. Toutes les défauts dites mineurs doivent, quant à elles, être réparées dans un délai de 48 heures faute de quoi le véhicule sera en interdiction de circuler.

L'objet de la vérification ne visait pas à évaluer le processus de la ronde de sécurité, mais plutôt le volet se référant à sa prise en charge par le département mécanique. En l'occurrence, l'obligation de procéder aux réparations des défauts mineurs dans le délai prescrit et l'obligation concernant les défauts majeurs qui stipule que le véhicule perd son droit de circuler tant que les réparations nécessaires n'ont pas été effectuées.

Plusieurs rapports de ronde de sécurité présentant des défauts mineurs ont été passés en revue. L'échantillonnage visait à évaluer si les véhicules ciblés qui présentaient des défauts respectaient la réglementation quant au droit de circuler.

Tableau 7 – Bilan de l'échantillonnage de véhicules présentant des défauts décelés lors de la ronde de sécurité

Date	# véhicule	Problème	Type de défaut	Véhicule en interdiction de circuler à partir du	Véhicule à roulé malgré l'interdiction de circuler	Nombre de sorties faites même si le bus est en interdiction de circuler	Date de la réparation
24-janv-19	V62302	Témoin sac gonflable allumé	mineure	26-janv-19	oui	6	05-févr-19
07-févr-19	V57101	Miroir instable	mineure	09-févr-19	oui	48	01-avr-19
16-févr-19	V66105	Bris sur un panneau de carrosserie - arrête vive	mineure	18-mars-19	oui	13	06-mars-19
22-févr-19	V57101	Pare-choc brisé	mineure	24-févr-19	oui	43	10-avr-19
26-févr-19	V63301	Support de miroir brisé	mineure	28-févr-19	oui	9	07-mars-19
01-mars-19	V65101	Rampe pour fauteuil roulant non fonctionnelle	majeure	01-mars-19	oui	5	06-mars-19
12-mars-19	V62102	Panneau arrière brisé	mineure	14-mars-19	oui	1	18-mars-19
12-avr-19	V55103	Jeu dans le volant	mineure - potentiel de majeure	14-avr-19	oui	1*	15-avr-19
					8	126	

La revue de l'échantillonnage montre que :

- 2 véhicules auraient dû immédiatement être arrêtés lors du signalement de la défectuosité, 1 ayant une défectuosité majeure et 1 avec un potentiel de défectuosité majeure;
- l'ensemble des véhicules évalués a roulé alors qu'ils étaient en interdiction de circuler;
- 126 sorties de véhicules ont été faites malgré l'interdiction de circuler;
- un autobus a été utilisé pendant 5 sorties même si la rampe pour fauteuil roulant n'était pas fonctionnelle; ce qui affecte directement le service aux clients.

La revue des défectuosités rapportées, des dates de réalisation des travaux et des dates d'utilisation des autobus montre qu'en de multiples occasions la STS a utilisé des véhicules qui n'étaient pas en droit de circuler, dont certains avec des défectuosités majeures. La STS n'est pas conforme à la réglementation et s'expose à des amendes et aux conséquences qui peuvent en découler.

Il est d'autant plus étonnant de constater que des véhicules de la STS roulent alors qu'ils sont en interdiction de circuler alors que la STS possède un outil informatisé pour gérer les défectuosités mineures. Le système maison développé par la STS permet d'attribuer une priorité de type « P3 » à un bon de travail, priorité qui ne permet pas à un véhicule de reprendre la route s'il a une défectuosité mineure et que le temps alloué pour procéder à la réparation est expiré.

Cette fonction n'est pas utilisée puisque méconnue des utilisateurs. La méconnaissance d'un outil aussi critique qu'essentiel au travail des employés et à la gestion de la réglementation met en lumière l'absence de connaissances des différents outils à la disposition des utilisateurs.

La validité et la précision de cette fonction n'ont pu être évaluées puisqu'elle n'est pas utilisée.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (18) Mettre rapidement en place un mécanisme de validation pour s'assurer que les véhicules n'étant pas en droit de circuler ne prennent pas la route.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les chefs de section et les remplaçants de cadre ont été formés, dans la semaine du 3 juin 2019, sur la priorité P3 à attribuer aux défectuosités mineures.

3.5 ENTRETIEN PRÉVENTIF

Les bonnes pratiques veulent que des programmes de maintenance préventive soient définis pour s'assurer du maintien des véhicules, pour maximiser la durée de vie des composantes et pour identifier les défaillances avant qu'elles ne surviennent (par exemple, courroie fendillée qui sera remplacée de façon préventive pour éviter une panne). Ces types de programmes doivent idéalement refléter les recommandations du manufacturier du véhicule.

Les bonnes pratiques veulent également que les fréquences établies auxquelles les véhicules seront appelés pour leur entretien soient, dans la mesure du possible, des multiples de fréquences les uns par rapport aux autres, et ce, dans le but de minimiser les visites au garage. Par exemple, à tous les 10 000 km, le véhicule est appelé au garage, mais les inspections et les entretiens réalisés ne sont pas les mêmes d'une fois à l'autre. C'est donc dire que si le manufacturier recommande de changer l'huile moteur aux 10 000 km, le filtre hydraulique aux 20 000 km et l'huile à différentiel à tous les 50 000 km, les recommandations pourront être respectées si le véhicule est appelé pour un entretien à tous les 10 000 km. Le tableau suivant illustre sommairement cette dynamique.

Tableau 8 – Tableau explicatif illustrant le concept des différents types d'inspection dont les fréquences sont des multiples les uns des autres

Éléments faisant partie des différents types d'entretien	Types d'inspection et fréquence				
	A	B	C	D	E
	10 000 km	20 000 km	30 000 km	40 000 km	50 000 km
Changement d'huile moteur et filtre	X	X	X	X	X
Remplir réservoir de graissage automatique	X	X	X	X	X
Changement du filtre à eau		X		X	
Changement d'huile hydraulique		X		X	
Entretien des batteries		X		X	
Changement d'huile différentielle					X

La STS applique cette méthode selon un multiple de fréquence de 10 000 km. Cette façon de faire est facile à suivre, à comprendre et à appliquer. Dans un souci de simplification, la STS a jumelé les entretiens prescrits par la réglementation aux fréquences d'inspection du manufacturier, ce qui est une bonne pratique.

3.5.1 Entretiens réglementés

La STS est un mandataire autorisé par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) à agir pour son compte et pour effectuer les programmes de maintenance de son parc de véhicules. Tel que stipulé dans un audit de sécurité fait par la Commission des transports du Québec en 2016 « la STS a été accréditée au Programme d'entretien préventif PEP le 20 mars 1996 et tous les mécaniciens à son emploi détiennent leur carte de compétence « PEP ». Les obligations de la STS concernant ses véhicules sont de maintenir son parc de véhicules en bon état mécanique et de respecter les normes d'entretien, la fréquence et les modalités des vérifications établies par le programme d'entretien préventif (PEP) de la SAAQ. Ces inspections réglementées sont appelées « les entretiens PEP ».

Afin de valider si la STS respectait la réglementation, une extraction de données du GMAO concernant les inspections réglementées a été effectuée. L'objet de cette extraction était notamment de valider si les entretiens PEP étaient faits à temps; seul un véhicule non inspecté à temps étant non conforme. Selon la réglementation, les véhicules doivent être vus aux 6 mois ou aux 22 000 km selon le premier terme atteint. Les données extraites du GMAO ont été croisées avec les données d'exploitation pour s'assurer que les véhicules n'ayant pas roulé dans la période prohibée (plus de 6 mois) ne soient pas pris en compte. Une validation physique des dossiers a également été réalisée pour s'assurer que les dates et les kilométrages du GMAO correspondent avec ceux au dossier; une seule disparité a été relevée.

Tableau 9 – Validation du respect des fréquences d'inspection PEP selon les données du GMAO et les dossiers physiques des véhicules

	2016		2017		2018	
	conforme	non-conforme	conforme	non-conforme	conforme	non-conforme
Date due	293	9	326	2	252	8
kilométrage	293	9	327	1	251	10
Total	302	18	328	3	261	18
Pourcentage		6%		1%		6%

L'analyse montre que :

- de 2016 à 2018, selon le GMAO le nombre d'inspections PEP ne respectant pas la réglementation a été respectivement de 18, 3 et 18 soit une non-conformité de 6 % en 2016, 1 % en 2017 et 6 % en 2018;
- en 2018, selon le GMAO, 9 véhicules ont dépassé la date due et 10 le kilométrage permis; une validation physique des dossiers des véhicules a permis de montrer que sur les 9 véhicules ayant dépassé la date, un de ces véhicules était conforme (d'où le 8 non conforme au tableau);
- en 2017, un véhicule a parcouru 29 940 km avant que l'inspection PEP ne soit effectuée, dépassant de plus de 7 940 km la limite autorisée de 22 000 km.

Bien qu'un dépassement de 6 % semble peu élevé, il n'en demeure pas moins qu'aucun dépassement n'est toléré et que ces véhicules en usage n'étaient pas conformes à la réglementation. La STS doit se conformer à la réglementation pour ne pas mettre en péril son accréditation au programme PEP.

Notre présence quotidienne sur les lieux nous a permis de constater que les gens de l'entretien suivaient systématiquement au quotidien le kilométrage des véhicules fourni par l'outil maison de la STS qui commande les inspections. Considérant ce fait, la validation des données émises par le logiciel a été sommairement analysée pour 14 véhicules dont le kilométrage respectif approchait la limite autorisée. Les écarts de moins de 100 km entre le kilométrage réel et le kilométrage donné par le système ont été considérés non significatifs.

L'analyse montre que :

- 5 véhicules sur 14 (36 %) présentaient des écarts de moins de 100 km avec le kilométrage réel, dont 3 entre 0 et 1 km;
- 9 véhicules sur 14 (64 %) présentaient des écarts compris entre 100 et 796 km entre les données réelles et les données du système maison;
- 4 véhicules présentaient des écarts de km négatifs, c'est donc dire qu'ils avaient dans les faits plus de kilométrage de parcouru que le kilométrage suggéré (dont un avec 630 km de plus).

La provenance et l'analyse de fiabilité des données de kilométrage ne faisaient pas partie de la portée du mandat. Néanmoins, l'imprécision du kilométrage provenant du système maison n'est pas souhaitable même si elle ne semble pas expliquer à elle seule les dépassements de kilométrage. Il n'en demeure pas moins qu'un kilométrage erroné ne favorise pas le respect des fréquences d'entretiens réglementés.

À la suite d'une inspection PEP réglementée, la STS a 48 heures pour remédier à toute défectuosité mineure décelée. À l'expiration de ce délai, la réglementation stipule que nul ne peut remettre le véhicule en circulation si les réparations n'ont pas été effectuées. La revue des fiches d'inspection a permis de relever le cas d'un autobus avec un problème sur des ballons de suspension. Ce problème a été relevé le 7 mars 2019. L'autobus a été remis en service et a circulé du 11 mars au 27 mars avant que cette problématique ne soit prise en charge. L'autobus a effectué 28 sorties distinctes pendant qu'il était en interdiction de circuler. L'utilisation d'un véhicule en interdiction de circuler expose la STS à des conséquences face au non-respect de ses obligations.

Pour chacun de ses véhicules, la réglementation exige que le propriétaire tienne un dossier d'entretien contenant la preuve que les réparations ont été effectuées à la suite de l'entretien. Afin de valider si cette exigence était rencontrée, une extraction du GMAO a été réalisée pour voir si chacune des problématiques décelées à la suite d'un entretien réglementé pouvait faire la preuve de réparation.

Tableau 10 – Analyse des tâches PEP avec et sans temps de réparation

	2016	2017	2018	Total
Nombre de tâches à faire dans les PEP	2 559	3 082	2 332	7 973
Nombre de tâches avec un temps dans les PEP	1 881	2 346	1 652	5 879
Nombre de tâches sans temps dans les PEP	678	736	680	2 094
% de tâches sans temps de réparation	26%	24%	29%	26%

L'analyse montre que :

- de 2016 à 2018, 26 % à 29 % des tâches associées à un PEP n'avaient pas de temps de réparation;
- de 2017 à 2018, le pourcentage de tâches sans temps de réparation a augmenté de 24 % à 29 %.

De 2016 à 2018, l'absence de temps de réparation pour 2 094 des tâches effectuées ne permet pas, hors de tout doute, de faire la preuve de réparation, ce qui n'est pas conforme à la réglementation.

Les fiches d'entretien utilisées par la STS pour faire ses inspections réglementées sont également soumises à la réglementation. Le formulaire utilisé doit être rempli en respectant les exigences réglementaires. Une analyse de conformité a été effectuée sur un échantillonnage de fiches d'entretien PEP complétées pour les années 2016 à 2018.

Tableau 11 – Analyse de conformité sur les fiches d'entretien PEP

Items vérifiés	Réglementé	Items conformes	Items non-conformes	% conforme
Identification du véhicule	oui	131	1	99,2%
Signature du mécanicien	oui	132	0	100,0%
Mesure de freins	oui	132	0	100,0%
Items cochés sur les formulaires correspondent au véhicule	oui	28	104	21,2%
Signature du chef de section	non	119	13	90,2%

L'analyse montre que :

- sur les 132 fiches vérifiées, 1 seule n'avait pas l'identification du véhicule; cette fiche avait cependant été validée et signée par le chef de section;
- 100 % des 132 fiches vérifiées étaient conformes quant à la signature des mécaniciens et aux mesures de freins prises;
- le pourcentage d'items vérifiés sur les fiches d'entretien et cochés correctement était de 21,2 %; c'est donc dire que 78,8 % du temps, un mécanicien coche 1 ou des composantes sur la fiche qui ne sont pas sur le véhicule;
- 47,7 % du temps, 3 composantes ou plus ne faisant pas partie du véhicule sont cochées conformes sur la fiche d'inspection (63 fiches cochées / 132);
- Bien que ce ne soit pas réglementé, 9,8 % du temps, la signature du chef de section validant la conformité de l'inspection n'apparaît pas.

Le respect des informations requises dans les fiches d'inspection en ce qui a trait à l'identification du véhicule, la signature du mécanicien et aux mesures de freins dénote une rigueur et mérite d'être souligné.

Les formulaires d'inspection utilisés par la STS identifient, pour chacun des items, la série d'autobus auxquels ils s'appliquent. C'est donc dire que le mécanicien est en mesure de voir si les items s'appliquent. Malgré cette précaution, des items sont cochés même s'ils sont inexistantes sur le véhicule. Le fait que plus 78 % du temps des items sont cochés conformes alors qu'ils sont inexistantes peut soulever un doute sur la qualité de l'inspection, ce qui n'est pas souhaitable, surtout si les formulaires d'inspection sont apportés comme preuve à la cour (par exemple, à la suite d'une poursuite ou dans le cas d'un accident impliquant un autobus de la STS).

RECOMMANDATIONS**Je recommande à la STS de :**

- (19) Mettre en place les mécanismes de validation pour s'assurer de respecter les fréquences d'entretien réglementées.
- (20) Réaliser un mandat d'opportunité sur l'acquisition d'une technologie ou d'un système qui permettrait d'avoir de façon automatisée le kilométrage exact du véhicule.
- (21) Revoir le mécanisme de vérification des formulaires PEP pour s'assurer du respect de la réglementation et adapter les formulaires PEP aux différents types de véhicules pour s'assurer de leur conformité avec la SAAQ.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (19) Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis à la fin septembre.
- (20) Une analyse sera menée, en collaboration avec l'ATUQ avant la fin de 2021, concernant la possibilité d'acquérir un système d'acquisition de données sur le kilométrage.
- (21) Le processus de révision des formulaires PEP sera établi avant la fin de l'année 2019, ainsi que son propriétaire et ses descriptions de tâches révisées.

3.5.2 Campagnes de rappel

Transport Canada souligne sur son site Web qu'un constructeur doit publier un avis de défaut ou un avis de non-conformité lorsqu'il constate qu'un modèle de véhicule automobile présente un défaut lié à la sécurité. Transport Canada s'adresse aux consommateurs en soulignant les conséquences potentielles liées à la non-prise en charge d'un problème signalé par un rappel de sécurité : « En tant que consommateur, vous devez vous tenir au courant des rappels de votre véhicule. [...] Si vous ne réparez pas le problème signalé par un rappel de sécurité, vous mettez en danger votre sécurité, ainsi que celle de vos passagers et des autres usagers de la route⁴ ».

La gestion des rappels de sécurité s'adresse également aux propriétaires et exploitants de véhicules lourds. Ces derniers ont l'obligation de conserver, pour chacun de leurs véhicules, la preuve de conformité si le véhicule a fait l'objet d'une campagne de rappel. C'est donc dire que les rappels de sécurité doivent être pris en charge et adressés par la STS conformément à la réglementation. Nous avons donc voulu nous en assurer et une extraction du système GMAO a été faite.

⁴ Site Web de Transport Canada : <https://www.tc.gc.ca/fr/services/routier/defauts-rappels-vehicules-pneus-sieges-auto-enfants/consulter-rappels.html>

Tableau 12 – Analyse des campagnes de rappel réalisées

Années	Bons de travail créés dans GMAO	Bons de travail non créés	Total de bons de travail visés par un rappel	Nombre de bons de travail réalisés	% réalisation	% de bons de travail non créés
	A	B	(A+B)	C	C/(A+B)	B/(A+B)
2016	59	0	59	59	100%	0%
2017	15	2	17	1	6%	12%
2018	17	5	22	1	5%	23%
Total	91	7	98	61	62%	7%

L'analyse montre que :

- l'ensemble des véhicules visés par une campagne de rappel en 2016 a été adressé;
- en 2018, seule 1 des campagnes de rappel mises dans le GMAO a été réalisée, soit 5 % des campagnes de rappel;
- en 2018 également, 23 % des campagnes de rappel (5/22) n'ont pas été créées dans le système de GMAO, rendant leur réalisation impossible;
- 16 véhicules sur 17 visés par des campagnes de rappel datant de 2017 n'étaient toujours pas réalisés en avril 2019.

La non-prise en charge complète des campagnes de rappel met à risque la STS. Cette dernière n'est également pas conforme à la réglementation puisqu'elle ne peut faire la preuve de conformité.

Afin de s'assurer que la STS puisse faire la preuve de conformité sur les campagnes de rappel effectuées, une extraction a été réalisée dans le GMAO pour voir si les bons de travail qui visaient les campagnes de rappel avaient du temps de travail qui leur était associé.

Tableau 13 – Analyse des bons de travail associés à une campagne de rappel avec et sans temps

Années	Bons de travail avec Temps	Bons de travail sans Temps	Total de bons de travail	% bons de travail sans temps
	A	B	C=(A+B)	B/C
2016	48	11	59	19%
2017	1	0	1	0%
2018	0	1	1	100%
Total	49	12	61	20%

L'analyse montre que :

- 20 % des bons de travail associés à une campagne de rappel et fermés depuis 2016 n'ont aucun temps de travail associé.

L'absence de temps sur les bons de travail ne permet pas, hors de tout doute, de faire la preuve de conformité quant à la réparation effectuée.

RECOMMANDATION**Je recommande à la STS de :**

- (22) Mettre en place un système de vérification pour s'assurer de la prise en charge avec diligence de tous les véhicules visés par une campagne de rappel et pour s'assurer de pouvoir faire la preuve de conformité.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis à la fin septembre.

3.5.3 Mesure de freins

Conformément à la réglementation, les sociétés de transport doivent procéder à des mesures de freins sur les véhicules à tous les 10 000 km à moins d'avoir établi un système prédictif qui permet de prédire l'usure des freins. La STS, n'ayant pas de système prédictif, doit se soumettre aux fréquences de vérification de 10 000 km. La STS a établi un système de suivi pour s'assurer de respecter les fréquences requises. Une extraction a été faite du système de GMAO pour s'assurer du respect de la conformité réglementaire.

Tableau 14 – Suivi des mesures de freins

Intervalles	2016		2017		2018	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
< 10 000 km	470	73,7%	458	72,0%	458	71,6%
10 000 @ 11 000 km	126	19,7%	156	24,5%	130	20,3%
> 11 000 km	42	6,6%	22	3,5%	52	8,1%
Total	638	100%	636	100%	640	100%

L'analyse montre que :

- de 2016 à 2018, les inspections respectant la réglementation ont été respectivement de 73,7 %, 72 % et 71,6 %;
- dans 71 % des cas de dépassements en 2018, cette variation n'excède pas 1 000 km;
- les dépassements de plus de 1000 km sont passés de 3,5 % en 2017 à 8,1 % en 2018.

Bien que la majorité des dépassements n'excèdent pas 1 000 km, il n'en demeure pas moins que la STS n'est pas conforme à la réglementation et qu'elle s'expose aux conséquences réglementaires que cela implique.

Une revue de plusieurs fiches comprenant des mesures de freins et des mesures colligées dans le système informatisé de suivi a permis de soulever des vices de procédures. Bien souvent, les bons de travail avec les mesures de freins sont effectués, mais ils ne sont pas notés par les mécaniciens

dans le système de suivi bien qu'ils soient approuvés, validés et signés par le chef de section. En date du 29 mars 2019, le système de suivi montrait des véhicules qui avaient excédé les fréquences réglementaires avec des distances parcourues de 11 339 km, 13 919 km et de 15 113 km depuis la dernière inspection. Dans les faits, les mesures de freins ont été prises, mais non documentées dans le système de suivi. Les erreurs soulevées sont récurrentes :

- les mécaniciens indiquent qu'ils ont saisi les mesures dans le système alors qu'il n'en est rien;
- le bon d'inspection est signé par le chef de section pour indiquer qu'il est vérifié et conforme alors que les mesures ne sont pas inscrites dans le système de suivi.

Un système de suivi avec des données erronées ne permet pas d'assurer le respect réglementé des prises de mesures de freins.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (23) Mettre en place un mécanisme de validation pour s'assurer que les données requises pour le suivi des entretiens réglementés soient fiables et complètes.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Avant la fin septembre, les mécaniciens seront rencontrés pour s'assurer qu'ils entrent systématiquement les mesures dans le système. De plus, les chefs de section seront sensibilisés quant à la vérification systématique de l'entrée des mesures par les mécaniciens, avant chaque fermeture de bon de travail. Cette responsabilité sera inscrite dans leur description de tâche. Enfin, le chef de section fiabilité mécanique aura comme responsabilité d'effectuer un des audits mensuels pour s'assurer du respect de cette procédure.

3.5.4 Inspection de la carrosserie

Les éléments de carrosserie sur un autobus ne sont pas tous ciblés par les inspections réglementées. Pour pallier ce manque, la STS a créé une inspection typiquement dédiée aux inspections de carrosserie pour ses autobus urbains et ses autobus de transport adapté, ce qui est une bonne pratique. L'inspection de carrosserie, mise en place en 2016, n'a pas de fréquence d'inspection prédéfinie. C'est donc dire que les inspections sont faites de façon aléatoire ou lorsque le besoin se fait sentir. Une extraction a été réalisée dans le GMAO pour comptabiliser le nombre d'inspections réalisées depuis 2016.

Tableau 15 – Nombre d'inspections de carrosserie réalisé par année

Type inspection	2016	2017	2018	Total
carrosserie	27	6	23	56

L'analyse montre que :

- depuis 2016, 56 inspections différentes ont été réalisées;
- depuis 2016, 50 des 108 autobus (46 %) de la STS ont eu une inspection de carrosserie dont 6 fois les mêmes véhicules; 2 inspections ont été refaites à l'intérieur de 4 mois;
- seules 6 inspections de carrosserie ont été réalisées en 2017.

La mise en place d'une inspection de carrosserie est une excellente initiative afin d'assurer la pérennité du maintien des autobus. L'absence de fréquence d'inspections prédéfinies ne permet toutefois pas d'assurer que tous les véhicules seront vus à l'intérieur d'un délai souhaitable.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (24) Définir des fréquences d'inspection de carrosserie pour l'ensemble des véhicules en se basant sur les recommandations du manufacturier.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Les mécaniciens seront rencontrés avant la fin septembre.

3.5.5 Inspection des caméras intérieures des autobus

Afin d'assurer la sécurité des passagers et des chauffeurs, à l'instar d'autres sociétés de transport, la STS a installé des caméras de surveillance dans certains de ses autobus.

Dans un souci de maintien de ses équipements, la STS a créé un bon de travail en 2018 pour effectuer le suivi et l'entretien de l'ensemble de ses caméras. Une vérification a permis de constater que le bon de travail a été fermé en 2019 et qu'un seul entretien d'une caméra a été effectué. L'absence d'entretien des caméras ne permet pas de s'assurer de leur bon fonctionnement.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (25) Définir et respecter les fréquences d'inspection recommandées par le manufacturier pour l'ensemble de ses caméras.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.5.6 Entretien des systèmes DPF

Les moteurs diesel sont munis de filtres à particules (DPF – *diesel particulate filter*). Un filtre à particules est un système de filtration utilisé pour retenir les fines particules contenues dans les gaz de combustion des moteurs diesel.

Le fabricant de moteurs recommande de les nettoyer aux 5 000 heures pour réduire le risque de pannes et augmenter la performance du moteur. Une validation sommaire a été réalisée sur quelques véhicules présentant un certain kilométrage. Les heures moteur ont été vérifiées individuellement sur chacun de ces véhicules.

Tableau 16 – Respect du nettoyage aux 5 000 heures recommandé pour les systèmes DPF

# de véhicule	Nombre heures moteur au compteur	Bon de travail ouvert	Fait en date du 12 avril
67102	6 159	2019-02-18	non
67103	5 799	2019-02-18	non
67106	6 391	2019-02-18	non
67105	6 749	2019-02-18	non

L'analyse montre que :

- la STS a ouvert plusieurs bons de travail pour faire l'entretien de systèmes DPF sur ses véhicules;
- aucun des entretiens planifiés en février 2019 n'était réalisé en date du 12 avril, et ce, même si les heures moteur de certains véhicules atteignaient 6 749 heures, soit un dépassement de près de 1750 heures.

Le non-respect des fréquences recommandées par les manufacturiers pour l'entretien des filtres à particules augmente le risque de panne. La STS n'a cependant aucun outil à sa disposition pour suivre les heures moteur des véhicules.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

(26) Développer un système de gestion des heures moteur pour le suivi des entretiens.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.5.7 Inspection de fin de garantie

Il est d'usage que le véhicule soit inspecté avant la fin de sa garantie afin de ne pas avoir à payer pour des réparations encore sous garantie.

Afin de ne pas oublier d'inspecter des véhicules ou des groupes de composantes sur un véhicule avant l'expiration de la garantie, les inspections de fin de garantie sont normalement programmées dans le système de GMAO. Une inspection est ainsi appelée lorsque le véhicule a atteint une date ou un kilométrage prédéterminé selon le premier terme atteint. De cette façon, les problèmes diagnostiqués lors de l'inspection peuvent être réparés pendant que le véhicule est toujours sous garantie.

La STS n'a aucune inspection de fin de garantie programmée dans le système de GMAO, ni pour les véhicules, ni pour les groupes de composantes. L'absence d'inspection de fin de garantie ne permet pas de voir et d'inspecter le véhicule ou ses composantes et de diagnostiquer les problèmes pendant qu'ils sont encore sous garantie, ce qui engendrera inévitablement un manque à gagner pour la STS.

RECOMMANDATION

Je recommande à la STS de :

- (27) Mettre en place un programme d'inspection de fin de garantie pour les véhicules et les groupes de composantes.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.6 ENCADREMENT ET CONNAISSANCES

3.6.1 Supervision des travaux

Les bonnes pratiques veulent que les interventions dans l'atelier soient encadrées et suivies afin d'harmoniser les façons de faire et de minimiser les temps d'exécution des travaux. Cet encadrement auprès des employés permet également, au besoin, d'apporter le soutien requis et attendu; soutien qui se transpose généralement de manière favorable sur les méthodes de travail, sur les temps et la qualité d'exécution des travaux.

À la STS, il a été permis de constater que le chef de section responsable de la supervision des activités de l'atelier n'est peu ou pas présent sur le plancher, et ce, tant pour le quart de jour que pour le quart de soir. Les chefs de section sont occupés à faire du travail administratif, tout spécialement en soirée. Les employés sont laissés à eux-mêmes et il y a peu de supervision.

Notre présence sur les lieux a permis de relever une situation où un mécanicien était seul dans l'atelier pour un quart de travail complet, sans aucune supervision sur les lieux ni aucun mécanisme pour assurer sa sécurité. Les ateliers mécaniques sont des endroits où un accident de travail peut être lourd de conséquences et le fait de laisser un employé à lui-même sans aucun mécanisme pour assurer sa sécurité est contraire aux bonnes pratiques.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (28) Revoir l'assignation des tâches et la structure de responsabilisation de manière à assurer un plus grand soutien aux mécaniciens et aux carrossiers, de jour comme de soir.
- (29) Mettre en place un mécanisme pour assurer la sécurité d'un employé devant travailler seul dans l'atelier.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.6.2 Temps standards

La supervision et l'encadrement des travaux sont grandement bonifiés par l'utilisation de temps standards de réparation. Les temps standards correspondent au temps alloué pour exécuter une tâche déterminée. Ces temps sont utilisés dans l'industrie et sont connus par la STS depuis 2011. Dans les ateliers, une utilisation du temps standard permet de suivre l'évolution du temps pris par un mécanicien ou un carrossier pour l'exécution d'une tâche donnée et d'intervenir au besoin. Le temps standard est ainsi comparé au temps réel pris pour exécuter une tâche donnée.

Le temps standard n'est pas utilisé par la STS dans son GMAO. Les outils à la disposition du chef de section ne lui permettent pas de connaître le temps standard pour exécuter une tâche donnée. Cette méconnaissance du temps, jumelée au fait que certains mécaniciens imputent le temps de plusieurs activités sur une seule, complexifie la gestion et le suivi du temps pris pour exécuter le travail.

La non-utilisation de temps standard normalisé pour chacune des tâches ne permet pas au chef de section de déceler rapidement une anomalie ou des temps excessifs et d'y remédier. L'exercice de vérification a permis de déceler un cas en avril 2019 où un mécanicien avait cumulé plus de 48 heures de travail continu et sans pause, ce qui est irréaliste et dénote un manque de suivi avec les outils de gestion à la disposition des chefs de section.

RECOMMANDATION**Je recommande à la STS de :**

(30) Implanter les temps standards de réparation afin de gérer l'exécution des tâches.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse des temps standards des travaux sera effectuée au cours de l'année 2020 pour permettre l'implantation efficace du nouveau GMAO en 2020.

3.6.3 Formation

La revue des tâches à exécuter par les chefs de section a permis de relever certaines déficiences dont un transfert de connaissances incomplet. Ces employés en situation de gestion ont été promus en poste sans que l'organisation n'ait l'assurance de leur maîtrise des outils à leur disposition. La non-maîtrise de l'ensemble des outils requis pour effectuer le travail ne permet pas à l'organisation d'assurer l'efficacité de la gestion quotidienne des opérations des ateliers de mécanique et de carrosserie, ce qui contribue à expliquer nombre des problèmes relevés dans cet exercice de vérification.

Une demande d'information aux ressources humaines a permis de confirmer qu'aucune formation sur les différents systèmes informatisés n'a été donnée aux personnes des ateliers qui sont actuellement en situation de gestion, ce qui explique la méconnaissance de plusieurs fonctionnalités des systèmes, méconnaissance qui a un impact direct sur l'efficacité de la gestion.

Des formations ont été données depuis 2016 aux gestionnaires des ateliers actuellement en poste. Ces formations englobent des aspects reliés à la santé, à la sécurité au travail, à la gestion des employés et à la gestion en général. Les heures de formation allouées aux chefs de section responsables des ateliers mécaniques et de carrosserie ont été comptabilisées pour en dresser un portrait.

Tableau 17 – Nombre d'heures de formation par chef de section

Chefs de section - garage mécanique	2016	2017	2018
Nombre d'employés	3	3	3
Nombre d'heures de formation suivies	45 h	80,5 h	4 h
Nombre d'heures de formation / chef de section	15,0 h	26,8 h	1,3 h

Résultat de la vérification :

- En 2018, les heures de formation pour les chefs de section correspondaient à 1,3 h par employé soit une nette diminution par rapport aux deux années antérieures; le peu d'heures de formation ne favorise pas une saine gestion du matériel et des ressources.

Aucun plan de formation pour les différents corps de métier des employés d'ateliers n'est en place. L'absence de plan de formation adapté à chacun des employés ne permet pas d'assurer leur développement et de maximiser leurs compétences pour leur plus grand bénéfice et pour celui de l'organisation en fonction de leur capacité d'amélioration et des besoins de l'organisation.

Tableau 18 – Nombre d'heures de formation par employé d'atelier

Employés - garage mécanique et carrosserie	2016	2017	2018
Nombre d'employés	15	15	15
Nombre d'heures de formation - Sécurité	56 h	24 h	80 h
Nombre d'heures de formation - Technique	166 h	52,0 h	0 h
Total heures de formation	222 h	76 h	80 h
Nombre d'heures de formation / employé	14,8 h	5,1 h	5,3 h

L'analyse montre que :

- de 2016 à 2018, la STS a donné chaque année aux employés de la formation sur des aspects touchant la sécurité, ce qui est une bonne pratique;
- en 2018, aucune heure de formation touchant des aspects techniques n'a été comptabilisée.

Les technologies évoluent et la formation en continu sur les différents aspects techniques permet de maintenir à jour les connaissances des employés.

Plusieurs des postes occupés par certains employés sont uniques et la STS s'est dotée d'une procédure d'accompagnement ou de compagnonnage pour s'assurer du transfert des connaissances pour les postes spécifiques, ce qui est une bonne pratique. Il en est ainsi pour le poste du mécanicien à l'usinage, du poste d'électricien et du poste de préposé aux pneus. Cette procédure de compagnonnage est aussi en vigueur dans le cas de nouveaux employés pour s'assurer d'un transfert de connaissances.

Un plan de transfert de connaissances a été établi pour le poste de l'électricien, mais son état d'avancement (nombre d'heures réalisées sur les heures restantes) n'est pas connu. Aucun autre plan spécifique de transfert de connaissances n'a été fait pour les autres postes incluant notamment les tâches à couvrir, les tâches déjà couvertes et le nombre d'heures requises pour couvrir chacune des tâches. Aucun temps de compagnonnage n'a été effectué à ce jour pour le poste du mécanicien à l'usinage. L'absence d'un plan de transfert de connaissances et la non-prise en charge du transfert de connaissances pour les postes spécifiques dans les ateliers mettent la STS à risque en cas d'absence prolongée de l'employé attiré à ce poste.

Les données incomplètes fournies par les ressources humaines ne permettent pas de se positionner sur le transfert de connaissances réalisé et sur ce qu'il reste à accomplir tant pour les employés d'entretien que pour leur superviseur. À titre indicatif, aucune heure de compagnonnage n'est comptabilisée pour les 3 derniers mécaniciens embauchés depuis 2016. Toujours selon les données des ressources humaines, aucune heure n'est comptabilisée pour le poste de compagnonnage pour l'électricien en 2018 alors que certaines heures ont été effectuées. La non-utilisation du code

de compagnonnage ne permet pas de s'assurer que l'entièreté des heures d'accompagnement prévues a bien été réalisée. Cela ne donne également pas un portrait juste des efforts de formation accomplis par la STS.

Un livre de procédures est à la disposition des mécaniciens, les mécaniciens peuvent s'y référer, ce qui est une bonne pratique. Toutefois, ce livre est incomplet et ne répond pas au besoin des ateliers. Le développement du livre est arrêté faute de ressources disponibles. Un livre de procédures incomplet ne permet pas d'épauler le mécanicien en cas de besoin, surtout lors des quarts de soir lorsque le personnel est réduit. L'absence de procédures peut se traduire par des réparations qui ne seront pas complétées de façon efficiente et par des reprises de réparation.

Plusieurs documents, outils et processus ont été développés pour appuyer et guider le travail des employés en situation de gestion, ce qui est une bonne pratique. Ces documents sont cependant peu utilisés et sont méconnus pour la plupart, le transfert de connaissances étant incomplet, ceci se répercute sur l'efficacité de la gestion des opérations.

Faute de ressources, plusieurs des projets d'amélioration continue pour optimiser les processus opérationnels sont laissés en plan. Le service de l'ingénierie se compose d'une seule personne pour l'ensemble des projets d'immobilisations qui représente plusieurs millions de dollars d'investissement chaque année; faute de temps plusieurs projets d'amélioration continue pour optimiser les processus opérationnels sont laissés en plan. Le non-développement de procédures standardisées pour les opérations en est un bel exemple. L'amélioration continue à la STS, à l'instar d'autres sociétés de transport, vise l'élimination des pertes de temps, d'argent, de matière et d'énergie ainsi que l'amélioration de la planification, de la conception et de la gestion de l'exécution. Le non-investissement récurrent dans l'amélioration continue nuit à l'efficacité de l'organisation.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (31) Développer des plans de formation adaptés tant pour les employés de supervision que pour les employés d'entretien et qui tiennent compte du niveau de compétence attendu en fonction des besoins de l'organisation et assurer le suivi de ces plans.
- (32) Documenter les procédures et les processus d'intervention pour les mécaniciens et pour le service, les tenir à jour et transmettre le contenu aux employés concernés – s'assurer de leur compréhension.
- (33) Mettre en œuvre un plan de transfert des connaissances pour chacun des postes de l'atelier et s'assurer du suivi de sa progression annuelle.
- (34) Mettre en œuvre les projets d'amélioration continue et de soutien des opérations, afin d'optimiser les processus, assurer l'intégralité des informations et intégrer les différentes informations pour en optimiser la gestion – coordonner le tout avec le service de l'ingénierie

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.7 AMÉNAGEMENT DES BAIES DE TRAVAIL, GESTION DE L'OUTILLAGE ET DES PIÈCES DE FAIBLE VALEUR

Un aménagement adéquat des ateliers permet des gains d'efficacité non négligeables. Plusieurs facteurs influencent l'efficacité opérationnelle et la productivité de l'atelier dont l'aménagement physique des lieux, la suffisance des équipements de levage ainsi que le positionnement de l'outillage et des fournitures d'atelier. Un aménagement approprié permet avant tout de minimiser les distances de marche entre les baies de travail et le magasin, le bureau des chefs de section, les outillages et les fournitures d'atelier.

À la STS, les baies de travail à la disposition des mécaniciens sont relativement bien aménagées, chaque baie ayant son propre système de vérins ou appareil de levage et un accès unique avec une porte de garage motorisée. Les véhicules peuvent ainsi aisément entrer et sortir de chaque baie de travail sans encombre.

Photo 4 – Vue extérieure de baies de l'atelier mécanique

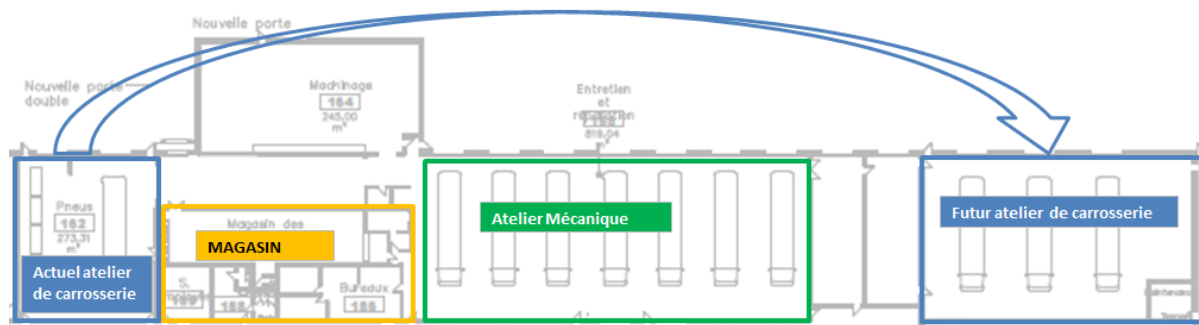


L'aménagement actuel aligne de façon linéaire respectivement 2 baies de carrosserie, le magasin et les baies mécaniques. Le positionnement du magasin est idéal puisque, étant positionné au milieu, tant les baies de carrosserie que les baies mécaniques y ont un accès direct.

Des travaux sont cependant en cours pour relocaliser les baies de carrosserie, ces dernières seront déplacées à l'extrémité des baies mécaniques et de deux autres baies utilitaires (lavage et peinture). Le positionnement linéaire donnera dans l'ordre : le magasin, les 7 baies mécaniques, 1 baie de lavage (existante), 1 baie pour la peinture (existante) et les 3 nouvelles baies de carrosserie. Ce nouvel aménagement engendrera des déplacements supplémentaires pour les carrossiers et les chefs de section. Les carrossiers devront successivement traverser 9 baies de travail aller-retour

chaque fois qu'ils voudront aller au magasin. Les déplacements supplémentaires présentent un défi d'efficacité important qui requiert de revoir les méthodes de travail.

Figure 5 – Relocalisation de la carrosserie – vue en plongée du nouvel aménagement



Les bonnes pratiques veulent que dans les ateliers, une place soit désignée pour chacun des outillages. Un emplacement attitré et des contrôles visuels permettent de facilement trouver et ranger les outils. À la STS, il n'y a pas d'endroit attitré pour le rangement des outils de l'atelier et les outils ne sont pas toujours laissés à un endroit approprié, ce qui peut amener du temps de recherche et par conséquent se répercuter les temps de réparation (voir Photos 5 et 6).

Les bonnes pratiques veulent également que les pièces de faible valeur (boulons, rondelles, relais, fusibles, etc.) soient conservées en libre-service et qu'elles soient gardées à proximité des employés d'atelier pour minimiser les distances de marche. À la STS, les pièces de faible valeur sont conservées en quasi-totalité au magasin (voir Photo 7). Le déplacement du mécanicien ou du carrossier aller-retour au magasin, incluant son temps d'attente au comptoir, se traduit en perte financière qui s'ajoute au coût des travaux, ce qui n'est pas économique.



Photo 5 – Outillage pêle-mêle sur les tablettes sans place attitrée



Photo 6 – Outillage laissé dans un bac d'égouttement d'un lave-pièces



Photo 7 – Pièces de faible valeur gardées en magasin

RECOMMANDATIONS**Je recommande à la STS de :**

- (35) Revoir les méthodes d'approvisionnement des ateliers afin de réduire les déplacements.
- (36) Faire un 5S dans les ateliers de mécanique et de carrosserie.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.8 INVENTAIRE ET SÉCURITÉ DES ACCÈS

L'aménagement d'un atelier mécanique et de ses équipements représente un investissement important tout comme le sont les pièces gardées en inventaire. À titre indicatif, la valeur de l'inventaire en date du 31 décembre 2018 était de près de 393 000 \$.

Les bonnes pratiques veulent que ces investissements soient protégés, d'où les prises d'inventaires annuelles pour s'assurer de la bonne utilisation des ressources. La STS utilise une gestion d'inventaire cyclique, c'est donc dire que 2 fois par année, l'ensemble des composantes est dénombré et les ajustements pour remédier aux écarts sont comptabilisés.

Puisque la gestion de la sécurité des biens pour assurer l'intégrité et l'intégralité des biens représente un facteur de risque important, j'ai voulu valider si l'ensemble des autres mesures de contrôle en place permettaient de minimiser ce risque. Je me suis donc présentée en dehors des heures normales d'ouverture du garage pour vérifier si les accès étaient sécurisés.

À mon grand étonnement, j'ai constaté que plusieurs portes n'ont pas de serrures et que l'accès au bâtiment n'est pas sécurisé. Je suis entrée sans contrainte et me suis promenée à ma guise dans les ateliers de mécanique et de carrosserie, dans le département des pneus, d'usinage, dans le magasin de pièces et dans les remises où sont stationnés les véhicules. J'ai pu successivement passer de l'intérieur à l'extérieur du bâtiment par diverses portes et issues sans ne jamais rencontrer personne. J'ai procédé au même exercice à de multiples reprises et j'y suis restée, à chaque occasion, pendant un temps appréciable. L'accès non sécurisé au bâtiment et à l'ensemble de ses véhicules, équipements, pneus, pièces, équipements et outillages, pose un risque sérieux sur le plan de la sécurité; risque qui pourrait être très lourd de conséquences et mettre en péril les activités de la STS. À la suite de mes tests d'intrusion, la STS a été avisée immédiatement pour qu'elle puisse apporter les correctifs requis dans les plus brefs délais.



Photo 8 – Porte d'accès non barrée sans aucune serrure – ouverte 24 h/24

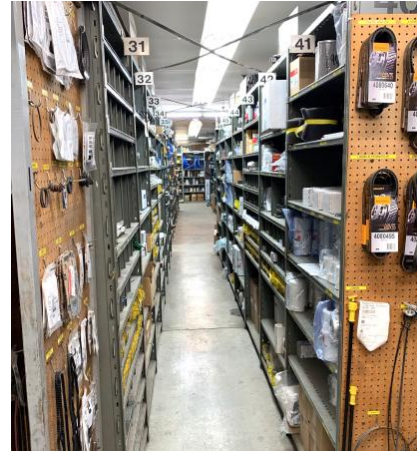


Photo 9 – Test d'intrusion – accès aux pièces



Photo 10 – Test d'intrusion – accès aux pneus

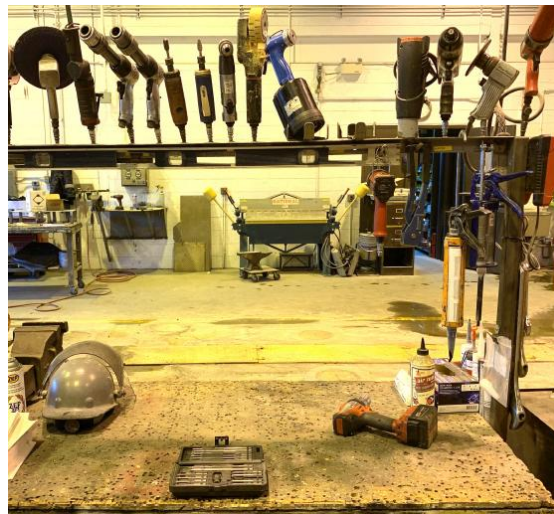


Photo 11 – Test d'intrusion – accès à l'outillage

Nos différentes allées et venues nous ont également permis de constater un certain laxisme dans la gestion des pneus. Il a ainsi été constaté que plusieurs pneus et roues d'une valeur de plusieurs milliers de dollars ont été laissés sans surveillance pendant plusieurs semaines appuyés sur un mur à l'extérieur du bâtiment. Ces types de roues et pneus ne sont pas exclusifs aux autobus et peuvent être utilisés sur des véhicules lourds. Les articles laissés sans surveillance à l'extérieur du bâtiment peuvent attirer la convoitise, se traduire par des intrusions et posent un risque pour le vol.



Photo 12 – Pneus montés sur jantes - compatibles avec les pneus de camion



Photo 13 – Pneus appuyés sur un mur. Sortie donnant un accès direct à la rue – clôture non barrée

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (37) Sécuriser dans les plus brefs délais l'ensemble des accès au bâtiment pour empêcher toute intrusion.
- (38) Mettre en place un processus de vérification pour s'assurer de ne pas laisser à l'extérieur des pièces ou items de valeur.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (37) Une commande sera accordée en juillet pour l'installation, dans les plus brefs délais, de serrures avec cartes d'accès, pour toutes les portes d'homme accessibles. De plus, les deux ouvertures menant à la cour arrière seront protégées par des barrières à ouverture automatique seulement accessibles par nos véhicules.
- (38) Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.9 MESURE DES ACTIVITÉS ET SUIVI DES COÛTS

Une gestion de parc efficiente suppose qu'un suivi du coût d'entretien des véhicules soit effectué et que des actions correctives soient réalisées en fonction des résultats et des analyses qui en découlent. Sommairement, le suivi des coûts inclut les dépenses par véhicule obtenues en fonction du coût des heures travaillées, des pièces installées et du coût des travaux externes.

À priori, le suivi du coût d'entretien pour les interventions effectuées à l'interne s'appuie sur les heures travaillées sur les véhicules et qui sont saisies dans le système de GMAO. Les heures travaillées multipliées par le taux horaire d'atelier correspondent au coût de la main-d'œuvre. À ce coût s'additionne le coût des pièces installées. La sommation des coûts cumulés sur les bons de travail permet de connaître les coûts d'entretien de chaque véhicule.

Le suivi des dépenses par véhicule est essentiel à la gestion du parc de véhicules. Les bonnes pratiques veulent que le taux horaire d'atelier soit le cumul de l'ensemble des dépenses associées à l'exploitation de l'atelier divisé par le nombre d'heures facturées aux véhicules. Le cumul des dépenses inclut notamment le salaire des employés de bureau, des magasiniers, des mécaniciens, les bénéfices marginaux, les coûts d'exploitation de l'atelier, l'amortissement ou encore la valeur locative du bâtiment.

À la STS, le taux horaire utilisé est de 75 \$/h. Ce taux est le même depuis 2001 et il n'a pas été révisé depuis. L'utilisation d'un taux horaire inexact fausse notamment les analyses de rentabilité d'exploitation et les analyses d'opportunité pour le reconditionnement de pièces à l'extérieur.

La méthode utilisée par la STS pour l'application des coûts des pièces est celle communément appelée « First in, First out ». En d'autres termes, la STS facture la pièce à un véhicule selon sa date de réception, la première pièce reçue étant celle facturée selon le coût d'achat unitaire qui lui est propre. Le désavantage de cette méthode est qu'elle ne tient pas compte des fluctuations de coûts ou encore de la possibilité que des pièces soient offertes gracieusement par le manufacturier. Ce qui veut dire qu'une même pièce pourra être facturée par exemple 400 \$ à un véhicule et une autre à 0 \$, ce qui fausse le coût et les analyses d'entretien des véhicules. L'utilisation de la méthode du coût moyen mérite d'être évaluée.

Il arrive que des pièces soient, en effet, offertes par le manufacturier dans le cadre de bulletin de service ou d'actions correctives à apporter sur un véhicule. Ces items ne sont pas comptabilisés par le magasin et ont une valeur de 0 \$. La non-comptabilisation du coût des pièces sans valeur par le magasin ne permet pas de les assigner aux véhicules pour faire la preuve de réparation.

L'ensemble des données d'exploitation, dont le cumul des coûts, sert à alimenter les rapports de gestion, les tableaux de bord ou encore des indicateurs de performance. À la STS, outre la mesure du nombre de changements des autobus sur la route par jour, aucun autre indicateur n'est à la disposition des chefs de section. L'absence d'indicateurs ou de tableaux de bord permettant de mesurer et de suivre les activités du service d'entretien ne favorise pas une prise en charge et une gestion efficiente de ses activités.

Paradoxalement, la STS fournit des indicateurs de performance pour les comités de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ) qui inclut les autres sociétés de transport du Québec. Ces indicateurs, tels que le coût d'entretien par véhicule/km ou le MTBF (« Mean time between failure ») ne sont pas connus ni diffusés à l'équipe de gestion de l'entretien de la STS. La non-utilisation des données colligées par l'organisation ne favorise pas une comparaison et un questionnement quant aux résultats obtenus.

Rappelons, comme il est souligné en début du rapport qu'un des objectifs de la STS est de « réduire la moyenne quotidienne de changements à moins de 2 par jour »; les changements correspondant aux remplacements de véhicules sur la route à cause d'une panne. À cette fin, la STS compile sur une base quotidienne les changements de véhicule.

Tableau 19 – Évolution du nombre de changements par jour

	2016	2017		2018		Variation depuis 2016
	Nombre	Nombre	Variation par rapport à l'année précédente	Nombre	Variation par rapport à l'année précédente	
Pannes	800	647	-19%	572	-12%	-29%
Nombre de km parcourus	4 657 054	4 945 924	6%	5 050 290	2%	8%
Pannes / Jour*	3,2	2,6	-19%	2,3	-12%	-29%
Pannes / 100 000 km	17,2	13,1	-24%	11,3	-13%	-34%

* Les pannes par jour sont calculées sur le nombre de jours ouvrables, excluant les fériés et les fins de semaine.

Résultats de l'analyse :

- de 2016 à 2018, le nombre de changements est passé de 3,2 par jour à 2,3, pour une diminution de 29 %;
- pendant la même période, le nombre de kilomètres parcourus a augmenté de 8 %, passant de 4 657 054 km à 5 959 290 km;
- le taux de panne / 100 000 km parcourus est quant à lui passé de 17,2 à 11,3 pour une diminution globale de 34 % de 2016 à 2018.

Force est d'admettre qu'une diminution appréciable du nombre de changements a été observée de 2016 à 2018. Un nombre de changements moindres a un impact favorable sur le service à la clientèle.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (39) Évaluer annuellement le taux horaire d'atelier en tenant compte de l'ensemble des coûts d'exploitation.
- (40) Évaluer la faisabilité d'introduire les concepts de coût moyen pour la facturation des pièces aux véhicules.
- (41) Définir, implanter et suivre différents indicateurs de performance dans le but de favoriser une prise en charge et une gestion efficiente des activités du service de l'entretien.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.

3.10 COMMUNICATION

L'adhésion de l'équipe aux valeurs corporatives et le succès de l'organisation passent par une gestion efficace du transfert des connaissances et de l'information. De bons processus de communication feront en sorte que l'information disponible sera transmise pour faciliter la prise en charge d'une problématique.

À la STS, des réunions de coordination de l'entretien sont prévues de façon hebdomadaire, ce qui est une bonne pratique. Ces réunions sont cependant constamment annulées et n'ont pas lieu. De septembre 2017 à avril 2018, soit en 20 mois, seuls 6 comptes rendus de réunions hebdomadaires ont pu être retracés, dont seulement 3 comptes rendus complets. Les réunions non tenues à répétition ne favorisent pas la cohésion de l'équipe et la résolution des problématiques axée sur une vision commune, ce qui au final nuit à l'efficacité organisationnelle.

Des babillards sont utilisés par la STS pour afficher diverses informations. Ces babillards ne sont cependant pas rafraîchis régulièrement et présentent des informations telles que le nombre de changements qui datent de plusieurs mois. Les projets en cours sont également affichés, mais leur mise à jour date également de plusieurs mois, 16 des projets affichés dépassant la date de l'échéancier. L'affichage d'information non mise à jour ne favorise pas sa consultation et peut nourrir une forme de désintéressement face au processus de communication de l'information, ce qui n'est pas souhaitable.

Certaines informations pertinentes sont affichées sur les babillards dont la politique de remplacement des pneus qui donne les tolérances acceptées par la STS en période hivernale. Cette procédure ne fait cependant pas mention des tolérances acceptées une fois la période hivernale terminée. Des procédures imprécises peuvent amener de la confusion et une application non uniforme de tous.

Afin de faciliter la transition entre les quarts de travail, un processus de transfert d'information a été développé. Ce processus n'est cependant pas toujours suivi et il arrive que l'information sur le travail effectué ou encore sur ce qui reste à faire ne soit pas transmise d'un quart de travail à un autre. L'absence d'information ne favorise pas une saine gestion du travail à effectuer.

Au final, il n'y a pas de cohésion départementale. Le fait que l'information ne soit pas centralisée favorise le travail en silo. La bonne volonté individuelle de tout un chacun permet d'adresser les problématiques individuellement, mais aucun processus n'est en place pour adresser de façon globale les enjeux.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la STS de :

- (42) Rétablir la tenue de réunion départementale périodique, valoriser la communication des résultats et en assurer la mise à jour et le suivi.
- (43) S'assurer que les politiques et procédures sont complètes et ne laissent pas place à l'interprétation – mettre en place un processus de validation.
- (44) Revoir la structure départementale de façon à assurer une cohésion et une constance dans la gestion quotidienne des activités.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

- (42) Des rencontres départementales mensuelles seront faites avec le directeur des opérations et les chefs de section à partir de juillet (avec comptes rendus officiels). Des rencontres hebdomadaires sont aussi prévues.
- (43) Une analyse sera effectuée et un plan d'action sera soumis avant la fin septembre.
- (44) La nomination du chef de section fiabilité mécanique (en juin), responsable du planificateur et du superviseur de soir, assurera une meilleure communication et une meilleure cohésion dans la gestion des activités du secteur mécanique.

ANNEXE 1 – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF 1

S'assurer que la Direction des opérations planifie et exécute les travaux de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiables au moindre coût possible, de façon efficiente tout en respectant la réglementation.

Critères d'évaluation

- Les objectifs annuels sous forme d'attentes signifiées sont diffusés et acceptés par le personnel concerné (responsabilisation).
- Chaque véhicule possède une fiche technique à jour et un historique des interventions complet, structuré et documenté.
- Le travail est évalué, préparé, ordonnancé en tenant compte des ressources matérielles et de la main-d'œuvre.
- Un programme d'inspection et des actions de maintenance préventive sont définis et suivis pour chaque type de véhicule, pour les travaux à court, moyen et long termes.
- Les travaux à faire sont exécutés et supervisés.
- Les employés ont les qualifications requises pour répondre aux attentes et sont formés au besoin.
- L'aménagement de l'atelier et l'outillage à la disposition des employés permettent une exécution efficiente et économique des travaux.
- La Division de l'entretien mesure, contrôle et ajuste ses activités de façon à rencontrer les cibles établies.

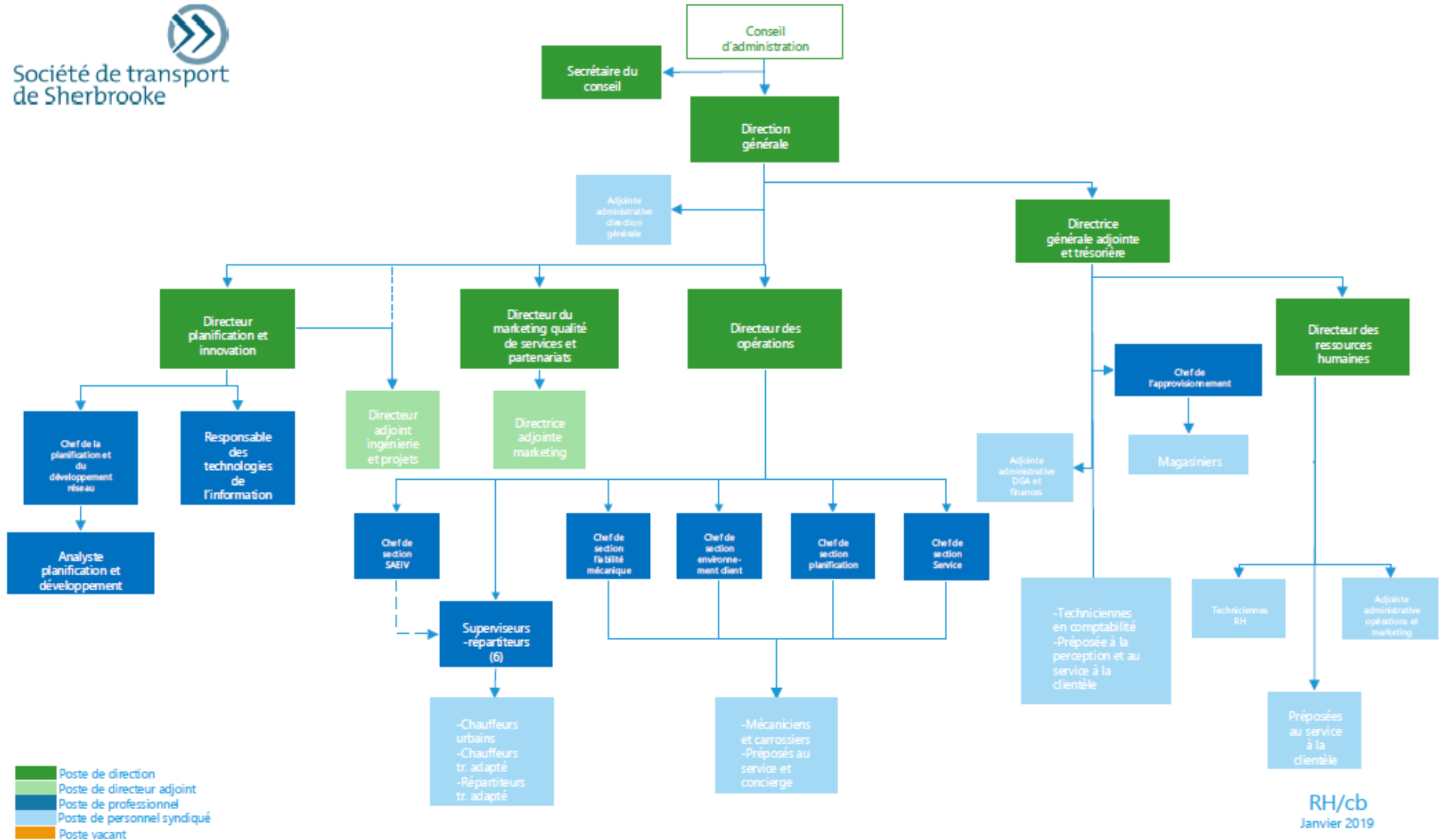
OBJECTIF 2

S'assurer que la Direction générale adjointe et son Service de l'approvisionnement effectuent une gestion efficiente et économique de l'approvisionnement des pièces, des fournitures et des garanties.

Critères d'évaluation

- Des procédures et des méthodes de travail sont définies et appliquées pour la gestion de l'inventaire du magasin.
- Le suivi des garanties est effectué sur les pièces d'origine et sur les pièces remplacées.

ANNEXE 2 – ORGANIGRAMME DE LA STS



2.3

ÉVALUATION DE LA CYBERSÉCURITÉ



2.3 ÉVALUATION DE LA CYBERSÉCURITÉ

1. VUE D'ENSEMBLE

Pour accomplir sa mission, la Ville de Sherbrooke collecte et traite un volume important de données dans différentes sphères d'activité. Ces données sont hébergées sur le réseau informatique de la Ville et les différents systèmes par lesquels transitent des informations critiques et confidentielles se doivent d'être protégés afin d'assurer la disponibilité, l'intégrité et la confidentialité de ces dernières.

La Ville est de plus en plus dépendante des systèmes informatisés et des données électroniques pour soutenir les services essentiels aux citoyens et aux entreprises. Ces derniers incluent notamment les services de sécurité publique, la gestion de l'eau, l'alimentation en énergie d'Hydro-Sherbrooke, l'évaluation foncière et la taxation, pour ne nommer que ceux-là. Négliger les enjeux de sécurité pourrait avoir des conséquences importantes et se traduire par la perte de services, des pertes financières ou « réputationnelles » et, ultimement, la perte de confiance des citoyens.

Une position solide en matière de cybersécurité s'avère donc un enjeu important. C'est dans cette optique que j'ai réalisé un mandat d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la cybersécurité.

2. OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

Mon audit visait à évaluer si les mesures prises par la Ville en matière de cybersécurité sont appropriées. Pour ce faire, nous avons procédé à l'analyse de l'architecture de sécurité mise en place de même que des différentes mesures de sécurité relatives aux volets suivants :

- Système de la gestion de la sécurité de l'information
- Gestion des actifs
- Gestion des contrôles d'accès
- Gestion des vulnérabilités techniques
- Gestion des incidents
- Sécurité liée aux ressources humaines
- Sécurité dans la continuité des affaires
- Gestion des changements
- Sécurité des relations fournisseurs
- Sécurité des données
- Sécurité applicative

L'audit réalisé et qui portait principalement sur les activités du Service des technologies de l'information a comporté aussi des procédés pour tester l'efficacité globale des mesures mises en place. Mes travaux ont été réalisés entre novembre 2018 et février 2019.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Les résultats de mes travaux ont été communiqués à la direction concernée. Pour des raisons évidentes de sécurité, je ne peux divulguer ces résultats.

Chapitre 3

MANDATS SPÉCIAUX



3.1

PAIEMENTS DE FACTURES EN DOUBLE



3.1 PAIEMENTS DE FACTURES EN DOUBLE

1. SOMMAIRE DES TRAVAUX EFFECTUÉS	114
1.1 CONTEXTE ET OBJECTIF.....	114
1.2 MÉTHODOLOGIE	114
1.3 STATISTIQUES SUR LES DONNÉES	115
1.4 IDENTIFICATION DES TRANSACTIONS S'APPARENTANT À DES PAIEMENTS EN DOUBLE, SÉLECTION D'ÉCHANTILLONS, INVESTIGATIONS ET CONCLUSIONS	116
1.5 TEMPS INVESTI JUSQU'À MAINTENANT	116
2. CONSTATS	117
2.1 CONSTATS GÉNÉRAUX	117
2.2 FACTURES-CRÉDITS	117
2.3 ANNÉES PRÉCÉDANT L'INSTAURATION DES PROCÉDURES DE VÉRIFICATION PAR LA VILLE..	118
2.4 BONS DE COMMANDE (COUPONS)	118
2.5 FACTURES PAYÉES PAR CARTE DE CRÉDIT	118
2.6 INVESTIGATION SUR LES PAIEMENTS QUI NE SONT PAS EN DOUBLE	118
3. RECOMMANDATIONS.....	119

1. SOMMAIRE DES TRAVAUX EFFECTUÉS

1.1 CONTEXTE ET OBJECTIF

Le 18 juin 2018, j'ai déposé mon rapport annuel à titre de vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke (ci-après « la Ville ») dans lequel je faisais état du fait que « la Ville ne joue pas pleinement son rôle de gardienne et de surveillante de la bonne utilisation des fonds publics¹ ». J'y ai mentionné que le système financier de la Ville présentait des lacunes et j'ai notamment recommandé de réviser les paiements effectués aux fournisseurs au cours des trois (3) dernières années considérant que des factures pourraient avoir été payées en double.

Ces irrégularités administratives s'expliquent notamment par le fait que les numéros de facture ne sont pas saisis dans le système financier de la Ville d'une manière permettant une traçabilité aisée des factures.

Généralement, lors de la saisie d'une facture, le système financier bloque l'enregistrement si celle-ci a déjà été saisie. Comme le numéro de facture n'est pas toujours saisi dans le système de la Ville, cela a pour conséquence que des factures peuvent être enregistrées et payées en double, de façon intentionnelle ou non, sans que les processus de contrôle interne ne les détectent.

Le 5 novembre 2018, par la résolution C.M. 2018-4028-00, le conseil municipal me confiait un mandat afin que je réalise « une étude concernant le dossier de paiements en double de factures à certains fournisseurs ».

Le but de mes travaux était de valider l'existence de paiements en double à partir de données couvrant la période du 23 novembre 2015 au 22 novembre 2018, extraites du système financier de la Ville.

1.2 MÉTHODOLOGIE

Mes travaux ont été réalisés de novembre 2018 à juin 2019 selon les étapes suivantes :

1. Analyse détaillée de la base de données de façon à identifier les transactions s'apparentant à des paiements en double.
2. Identification d'échantillons² représentant les multiples scénarios possibles de paiements en double.
3. Collaboration avec le Service des finances de la Ville dans le but d'investiguer le détail de chacune des transactions sélectionnées dans les échantillons, incluant la vérification des pièces justificatives.

¹ *Rapport annuel de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke 2017*, p. 16

² La prémisse de base que nous avons utilisée pour composer nos différents échantillons est celle à l'effet que l'identification de paiements en double doit s'effectuer à partir des principales caractéristiques des factures telles que le vendeur (numéro du fournisseur), le numéro de la facture, la date de la facture et le montant payé. Nos travaux ont été limités par le fait que le numéro de facture n'est pas consigné au système financier pour toutes les factures et qu'il existe parfois des erreurs dans la saisie des dates et des montants de ces factures.

4. Conclusion à la suite de l'investigation de chacune des transactions sélectionnées dans les échantillons afin de confirmer la présence ou non d'un paiement en double.

1.3 STATISTIQUES SUR LES DONNÉES

L'extraction initiale que nous avons effectuée du système comptable tient compte de 188 463 transactions³ pour une valeur totale nette de 616 196 273 \$ sur la période s'échelonnant du 23 novembre 2015 au 26 novembre 2018.

1.3.1 Limitations du système financier

Numéro de facture

Les saisies dans le système Oracle ne s'effectuent pas toujours à partir d'une facture. En effet, les fournisseurs peuvent être payés à la suite de la saisie d'une facture, de l'entrée d'un coupon ou d'un bon de livraison. Dans le cas des coupons et des bons de livraison, la conciliation avec la facture ne se fait pas dans le système financier. Pour certains fournisseurs, les bons de livraison font office de factures et souvent, ils sont complétés par le personnel de la Ville.

Par ailleurs, le système Oracle limite à 10 caractères les numéros de référence des documents et par conséquent, le début ou la fin du numéro de référence peut être tronqué. Dans tous les cas, le système ne valide pas le numéro et il n'y a pas d'assurance qualité lors de la saisie de ce champ.

Date du document

La date de référence du document correspond normalement à la date inscrite sur le document, toutefois, il se peut que la date enregistrée soit celle de la réception du bien ou la date du jour de la saisie (date qui apparaît par défaut).

Montant total du document

Le montant total de la facture n'est pas toujours saisi intégralement dans Oracle. Dans de nombreux cas, il est fractionné par ligne de bon de commande. La somme est obtenue, non sans difficulté, si tout a été saisi avec exactement les mêmes informations dans des tables différentes.

Investigation directe de la base de données

Les possibilités d'investigation sur une extraction partielle des données sont limitées. Il aurait été plus efficace (informations plus complètes) de travailler directement sur la base de données du système financier de la Ville (avec un compte en lecture seule, idéalement sur une copie miroir). Toutefois, nous n'avons pas travaillé de cette façon, l'équipe du Service des technologies de l'information (TI) de la Ville nous ayant expliqué que la structure du système financier de la Ville est extrêmement complexe et nécessite l'interrelation de plusieurs bases de données différentes.

³ Ces transactions sont saisies dans la table « Facture (*Invoice*) » du système Oracle et correspondent à une facture, à un bon de commande, à un bon de livraison ou encore à une correction.

1.4 IDENTIFICATION DES TRANSACTIONS S'APPARENTANT À DES PAIEMENTS EN DOUBLE, SÉLECTION D'ÉCHANTILLONS, INVESTIGATIONS ET CONCLUSIONS

En comparant la date de la facture, son montant ainsi que le nom du fournisseur, nous avons identifié 3 163 transactions s'apparentant à des paiements en double⁴ (1,7 % du nombre total de factures, représentant une valeur de 5 080 525 \$).

Les différents échantillons identifiés à partir de cette population nous ont menés à réaliser 122 investigations, représentant une valeur de 3 838 812 \$, en collaboration avec le Service des finances de la Ville. De ces travaux, six (6) cas⁵ de paiements en double réels (non récupérés) ont été trouvés (5 % des investigations) pour une récupération de 9 616 \$.

En plus, 18 cas, pour une valeur de 362 792 \$, avaient fait l'objet d'une récupération par la Ville.

Au total, la valeur des paiements effectués en double de notre échantillon représente 372 408 \$, soit 10 % de la valeur totale de notre échantillon et 20 % en termes de nombre d'investigations.

C'est donc dire que 20 % de nos investigations constituent des paiements en double et de ces paiements en double, 25 % sont des nouveaux cas non récupérés par la Ville.

1.5 TEMPS INVESTI JUSQU'À MAINTENANT

La répartition des heures investies jusqu'à maintenant à la validation de paiements en double se détaille ainsi :

Équipe de Quantum Juricomptable inc. : 165 heures

Vérificatrice générale : 110 heures

Ressources de la Ville (Service des technologies de l'information et Service des finances) : non mesuré

⁴ Il s'agissait de factures apparaissant plus d'une fois dans le système avec la même date, le même montant et le même nom de fournisseur sans correction associée.

⁵ Un de ces six (6) cas (d'une valeur de 1 500,88 \$) avait également été identifié en erreur lors de travaux parallèles menés par la Ville.

2. CONSTATS

2.1 CONSTATS GÉNÉRAUX

- Il existe des paiements en double.
- Nos travaux (échantillon non statistique) nous permettent de conclure que les ressources nécessaires pour identifier chacun des paiements en double sont importantes. Nos travaux révèlent que les démarches effectuées par le Service des finances pour récupérer les argents s'avèrent efficaces et se doivent d'être poursuivies. Depuis la mise en place en octobre 2018 des nouvelles façons de procéder, la Ville a récupéré 190 661 \$ et a intercepté des chèques comportant des paiements en double pour une valeur de 50 537 \$.
- À la suite de la mise en place de nouveaux contrôles, la récupération des paiements en double ralentit, les doubles entrées étant moins fréquentes.
- Au cours de nos travaux, nous avons constaté que certains fournisseurs ne produisent pas de factures ni d'états de compte. Les fournisseurs sont payés à partir des coupons complétés par la Ville.
- Au cours de nos travaux, nous avons identifié des faiblesses dans la méthodologie de travail lors de la saisie des factures. Ceci nous permet de recommander des modifications aux façons de faire actuelles afin d'éviter que la situation ne se reproduise.
- Au cours de nos travaux, nous avons identifié des pistes d'analyse additionnelles (bons de commande, période antérieure, paiement par carte de crédit) qui pourraient mener à l'identification de paiements en double plus significatifs.

2.2 FACTURES-CRÉDITS

Nous constatons à partir de l'extraction des données que 4 990 factures sont des crédits (ci-après « factures-crédits ») et représentent 2,6 % du nombre total de transactions.

Toujours en utilisant comme données fiables la date de la facture, l'identifiant du vendeur (numéro du fournisseur) et le montant, il a été possible d'identifier mécaniquement que 2 862 factures-crédits sont des corrections de factures (57 % des factures-crédits). Les 2 128 autres factures-crédits n'ont pas pu être mécaniquement identifiées comme des correctifs. Nous avons effectué des investigations sur un échantillon de cinq (5) de ces factures-crédits de plus de 100 000 \$ et l'analyse a démontré que ces correctifs étaient justifiés. Quatre (4) des crédits identifiés correspondaient à des corrections d'erreurs (taxes, numéro de charge, retenue) alors qu'un (1) crédit était lié à un remboursement pour paiement en double.

2.3 ANNÉES PRÉCÉDANT L'INSTAURATION DES PROCÉDURES DE VÉRIFICATION PAR LA VILLE

Nos travaux se sont limités à trois (3) années; il serait certes important d'analyser les données de la période précédant celle couverte par les procédures de vérification de la Ville. Le taux de découverte d'erreurs pourrait être plus élevé.

2.4 BONS DE COMMANDE (COUPONS)

Le sous-groupe de factures impliquant des bons de commande (coupons) (ci-après « factures/bons de commande ») ou des corrections relatives à ces bons de commande, qui représente 90 105 factures (47,8 % des factures du système), devrait être investigué plus en profondeur. Étant donné leur complexité, les transactions impliquant un bon de commande sont probablement plus sujettes à contenir des erreurs que les autres types de factures; 20 des 122 investigations sont relatives à des bons de commande. Les résultats actuellement obtenus sur ces 20 tests n'ont mené à la découverte d'aucun nouveau paiement en double.

2.5 FACTURES PAYÉES PAR CARTE DE CRÉDIT

Aucune analyse spécifique n'a été réalisée sur les factures payées par carte de crédit (ci-après « factures/cartes de crédit »).

84 161 factures s'apparentent à un achat par carte de crédit⁶ ou carte d'achat. Il existe un risque que des factures soient payées par carte de crédit, mais aussi par le système de comptes payables puisqu'aucun lien de validation ne lie ces deux (2) opérations.

2.6 INVESTIGATION SUR LES PAIEMENTS QUI NE SONT PAS EN DOUBLE

Il pourrait s'avérer judicieux d'investiguer des échantillonnages de factures dont les critères de sélection sont différents de ceux que nous avons utilisés.

⁶ Pour les transactions n'ayant pas de numéro de facture réel, nous avons tenu pour acquis que les factures débutant par A s'apparentaient à des cartes de crédit (17 773 factures). Pour les transactions ayant un numéro de facture réel de saisie, nous avons tenu pour acquis que le paiement par carte de crédit était codé « paiement par carte », « paiement rapide » ou « rapport de frais » dans la table « Chèque ».

3. RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de :

1. Maintenir ses efforts de vérification et de récupération des sommes payées en trop pour les opérations courantes, et ce, aussi longtemps que les contrôles adéquats ne seront pas en place.
2. Vérifier les paiements en double des années antérieures à 2016.
3. Développer des analyses et vérifier les sommes payées à partir des coupons produits par la Ville pour s'assurer que les mêmes coupons de travail ne sont pas comptabilisés en double.
4. Vérifier les paiements qui pourraient avoir été effectués avec la carte de crédit et par le système Oracle.
5. Exiger des fournisseurs une facture et cesser la procédure de paiement à partir de l'entrée des coupons produits par la Ville. Certains fournisseurs ne produisent pas de factures ni d'états de compte. Les fournisseurs sont payés à partir des coupons complétés par la Ville. Effectuer la conciliation des bons de travail avec les factures des fournisseurs.
6. Mettre en place les contrôles à la source en procédant à une séparation des tâches adéquate et poursuivre la mise en place de la conciliation en trois (3) parties (3-way match) pour l'ensemble des fournitures en biens et services.
7. Nommer un porteur de dossier et effectuer une reddition de comptes sur le suivi.

3.2

RÉGIE INTERMUNICIPALE DU CENTRE DE VALORISATION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES DU HAUT- SAINT-FRANÇOIS ET DE SHERBROOKE – VALORIS



3.2 RÉGIE INTERMUNICIPALE DU CENTRE DE VALORISATION DES MATIÈRES RÉSIDUELLES DU HAUT-SAINT-FRANÇOIS ET DE SHERBROOKE – VALORIS

1. VUE D'ENSEMBLE	124
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	126
2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	126
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	127
3.1 HISTORIQUE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA RÉGIE ET DU PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE DE VALORISATION ET DE TRI DES MATIÈRES RÉSIDUELLES	128
3.1.1 Rapport sur les études préparatoires pour le centre de tri de Valoris produit par le consortium SMI-Machinex	128
3.1.2 Coût de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles	131
3.1.3 Sous-estimation des dépenses récurrentes.....	133
3.1.4 Acquisition d'immobilisations et d'équipements et impact sur l'endettement et les remboursements de capital et d'intérêts.....	133
3.1.5 Tonnage.....	135
3.1.6 Résultats financiers.....	137
3.1.7 Activités de fermeture des sites d'enfouissement.....	138
3.1.8 Déficit de liquidité.....	139
3.1.9 Constats et conclusion sur la situation financière de Valoris et le projet de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles.....	140
3.2 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE	141
3.3 RÈGLES DE GOUVERNANCE	143
ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	145

1. VUE D'ENSEMBLE

À la demande du conseil d'administration de Valoris, j'ai réalisé un mandat d'audit de l'optimisation des ressources visant à déterminer dans quelle mesure le conseil s'est doté de règles de gouvernance pour permettre l'atteinte de ses objectifs.

La gestion des déchets présente un défi environnemental et économique majeur pour les municipalités du Québec. La Ville de Sherbrooke n'y fait pas exception et prévoit y consacrer 5 % de son budget en 2019, soit près de 14 M\$.

Le traitement des matières résiduelles a connu de nombreux changements au cours des 50 dernières années. Le gouvernement provincial a adopté dans les années 70, la *Loi sur la qualité de l'environnement* (LQE, chapitre Q-2)¹ et le *Règlement sur les déchets solides* (LQE, chapitre Q-2, r. 13)² obligeant la création des « lieux d'enfouissement sanitaire » (LES). Pour faire face aux problèmes grandissants de contamination de l'eau et de l'air et de la migration des biogaz, le *Règlement sur l'enfouissement et l'incinération des matières résiduelles* (REIMR)³ a été adopté en 2006 par le gouvernement du Québec, obligeant les municipalités à enfouir les déchets dans des lieux d'enfouissement technique (LET) et forçant la fermeture des LES à défaut de les transformer en LET.

Devant ces nouvelles obligations, la Ville de Sherbrooke et la MRC du Haut-Saint-François ont convenu d'adopter une vision régionale et de réaliser un partenariat afin d'exploiter un LET situé sur le territoire de la MRC à Bury. La Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke – Valoris était constituée le 22 février 2010.

Selon son site Internet, Valoris est un parc éco-industriel dans lequel on retrouve un centre de tri, un lieu d'enfouissement technique (LET) et des industries pour valoriser les matières résiduelles et minimiser leurs impacts sur l'environnement. Son site de 200 hectares à Bury mise sur une synergie industrielle pour partager des ressources entre partenaires. Les objectifs définis par Valoris sont de :

- valoriser au moins 60 % des matières résiduelles reçues afin de minimiser l'enfouissement;
- maximiser les retombées économiques du parc éco-industriel pour la région afin de favoriser la création d'emplois.

Composition et représentation du conseil d'administration

La Régie compte, selon les termes de l'entente de partenariat, trois (3) délégués de la MRC et trois (3) délégués de la Ville de Sherbrooke ayant chacun un droit de vote. L'un des délégués de la MRC, nommé par cette dernière, possède deux (2) droits de vote relativement aux nuisances sur l'environnement affectant le voisinage et deux (2) droits de vote sur les tonnages enfouis pouvant être acceptés des clients externes afin de respecter le tonnage annuel moyen prévu.

¹ Chapitre Q-2 *Loi sur la qualité de l'environnement*, à jour le 1^{er} mars 2019

² Q-2, r. 13 — *Règlement sur les déchets solides*, remplacé le 18 juillet 2013

³ Q-2, r. 19 — *Règlement sur l'enfouissement et l'incinération de matières résiduelles*, à jour au 1^{er} janvier 2019

Mandat du conseil d'administration

Le conseil d'administration⁴ :

- adopte et approuve la planification stratégique de Valoris et surveille sa mise en œuvre;
- surveille la performance opérationnelle;
- adopte les budgets et surveille les dépenses;
- assume un rôle de leader dans le positionnement de Valoris;
- assure l'intégrité des systèmes informatiques de gestion et de contrôle interne de l'entreprise;
- crée les comités appropriés et leur délègue certaines responsabilités pour aider le conseil d'administration à donner suite aux dispositions précédentes.

Enjeux

Selon une présentation⁵ faite aux élus de la Ville de Sherbrooke et de la MRC du Haut-Saint-François et préparée par la Régie, Valoris fait face aux enjeux suivants :

- assurer pleinement ses compétences en gestion des matières résiduelles;
- respecter les exigences de conformité du « Plan québécois de gestion des matières résiduelles » (PQGMR);
- contrôler les coûts d'opération et d'immobilisations;
- minimiser les tarifs assumés par la clientèle desservie;
- s'adapter rapidement aux variations des paramètres en gestion des matières résiduelles;
- s'intégrer à une compétitivité très présente du secteur privé;
- s'allier à des partenaires publics et privés actifs en recherche et développement.

Ressources

Pour l'exercice 2019, Valoris prévoit des revenus de 14 M\$ dont près de la moitié provient des recettes de l'enfouissement des villes membres. Pour réaliser son mandat, la Régie compte sur 36 employés.

⁴ Site Internet de Valoris : www.valoris-estrie.com

⁵ Présentation aux élus de la Ville de Sherbrooke et de la MRC du Haut-Saint-François le 14 et le 20 août 2018

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*⁶, j'ai réalisé une mission d'audit d'optimisation des ressources portant sur la gouvernance et le cadre de gestion de Valoris. J'ai réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCCM 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenues par CPA Canada.

Mon audit visait à déterminer dans quelle mesure la Régie s'est dotée de règles de gouvernance appropriées et à m'assurer que le conseil d'administration de l'organisme a mis en place une structure adéquate et des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles et de l'utilisation optimale des ressources de la direction.

2.1 RESPONSABILITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit et elle peut émettre des recommandations. Pour ce faire, j'ai recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder ma conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Mon évaluation est basée sur les critères que j'ai jugés valables dans les circonstances. Ils sont présentés à l'annexe 1.

La vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke applique la Norme canadienne de contrôle qualité (NCCQ 1) et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

Mon audit porte sur les activités depuis la création de Valoris en 2010 jusqu'au 31 décembre 2018.

⁶ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1er mai 2019

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Mon audit a révélé que depuis la création de Valoris en 2010, les règles les plus élémentaires d'approbation des dépenses et de reddition de comptes exigées dans le secteur municipal n'ont pas été respectées.

Ainsi, les dépassements de coût de contrat, les chèques émis aux fournisseurs, l'octroi de nombreux contrats ainsi que des variations budgétaires importantes n'ont, jusqu'à récemment, jamais été soumis à l'approbation du conseil d'administration, et ce, pendant toutes ces années.

Durant cette période, les règles d'autorisation de dépenser et de délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats n'ont pas été suivies et respectées.

Les redditions de comptes sporadiques effectuées au conseil d'administration sur la situation financière ne respectaient pas le règlement de contrôle et de suivi budgétaire pourtant adopté en 2010. Les résultats financiers intérimaires étaient toujours déposés séance tenante, sans document explicatif. Les membres du conseil d'administration ne pouvaient donc prendre connaissance des données et les analyser à l'avance.

Cette culture « de la dernière minute et de l'urgence » a prédominé les séances des conseils d'administration de 2011 à 2017. Les documents relatifs à l'octroi des soumissions à la suite des appels d'offres, aux adoptions du rapport financier annuel, aux adoptions du budget annuel, aux augmentations de tarification étaient souvent remis directement sur place lors des séances du conseil d'administration pour décisions immédiates.

L'analyse de l'historique du projet de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles ainsi que de ses résultats financiers depuis sa création en 2010 explique l'impasse financière dans laquelle se trouve la Régie. Les principaux éléments sont : des coûts de construction du centre de tri supérieurs à près de 6 M\$ par rapport à l'étude de faisabilité financière, des dépenses de fonctionnement sous-estimées et des revenus de ventes de matières recyclables bien en deçà des prévisions, des taux de valorisation des matières résiduelles qui ne se sont pas réalisés, des emprunts supplémentaires non prévus lors de l'analyse de faisabilité et des problèmes de fonctionnement des équipements.

Outre ces faits, ce qui en ressort surtout, c'est le manque d'informations transmises au conseil d'administration durant toutes ces années.

La revue des procès-verbaux de la Régie ne m'a pas permis de trouver des preuves à l'effet que des prévisions financières sur plusieurs années aient été déposées, analysées ou même demandées par le conseil d'administration. Si tel avait été le cas, ce dernier aurait probablement pu appréhender les problèmes financiers auxquels Valoris a été confronté et qui sont toujours actuels.

Je ne peux que constater que le conseil d'administration de l'organisme n'a pas mis en place les règles de gouvernance afin de s'assurer que la Régie répondait aux mandats qui lui étaient confiés de façon efficace et efficiente.

De plus, la structure mise en place et les processus de surveillance quasi inexistantes ne permettaient pas au conseil d'administration de s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction. Une vision à court terme et un manque de rigueur ont malheureusement caractérisé la gestion de Valoris durant toutes ces années.

Considérant les défis qui attendent Valoris au cours des prochaines années et les sommes importantes requises pour atteindre les objectifs visés par la Ville de Sherbrooke et la MRC du Haut-Saint-François en matière de valorisation des matières résiduelles, un redressement de la situation financière et un changement total de gouvernance sont requis.

3.1 HISTORIQUE DE LA SITUATION FINANCIÈRE DE LA RÉGIE ET DU PROJET DE CONSTRUCTION DU CENTRE DE VALORISATION ET DE TRI DES MATIÈRES RÉSIDUELLES

3.1.1 Rapport sur les études préparatoires pour le centre de tri de Valoris produit par le consortium SMI-Machinex⁷

De 2010 à 2012, Valoris a fait réaliser plusieurs études afin de choisir le procédé et la technologie qu'elle considérait les plus appropriés pour le traitement des matières résiduelles qui étaient jusqu'alors destinées à l'enfouissement.

En décembre 2012, un rapport commandé au consortium SMI-Machinex était déposé afin d'identifier et de valider les paramètres d'établissement d'un centre de tri des matières résiduelles : « Cette étude avait pour but de répondre aux interrogations de Valoris sur les aspects économiques, techniques et environnementaux du projet afin de décider de son implantation⁸ ».

Les objectifs visés par Valoris en matière de valorisation étaient énoncés de la façon suivante dans le rapport :

- Répondre à la *Politique québécoise de gestion des matières résiduelles* qui vise à interdire l'élimination du papier et du carton en 2013, du bois en 2014 et qui vise à valoriser 60 % de la matière organique en 2015 et interdire son élimination en 2020.
- Accroître ses revenus par des apports supplémentaires en matières résiduelles tout en respectant le tonnage maximal que la Régie a convenu d'éliminer annuellement dans son LET, soit 40 000 tonnes.

⁷ Cette section est un résumé de ce rapport et en reprend textuellement plusieurs extraits.

⁸ Sommaire exécutif du rapport portant sur les études préparatoires pour le centre de tri de Valoris, consortium SMI-Machinex, décembre 2012

Le projet reposait sur la réception de matières à trier de 100 000 tonnes annuellement provenant du secteur résidentiel, du secteur industriel, commercial et institutionnel (ICI) ainsi que du secteur de la construction, rénovation et démolition (CRD) réparties ainsi :

- Matières d'origine résidentielle : 50 000 tonnes
- Matières d'origine ICI : 25 000 tonnes
- Matières d'origine CRD : 25 000 tonnes

Le sommaire exécutif du rapport du consultant soulignait l'objectif ambitieux d'attirer annuellement 50 000 tonnes de matières des secteurs ICI et CRD alors que la Régie en avait traité seulement 17 000 tonnes en 2011. Il soulignait aussi l'importance de maintenir des coûts unitaires de traitement concurrentiels à l'entrée de son centre de tri pour attirer cette clientèle.

Toujours selon le rapport déposé, les tests de caractérisation effectués permettaient de confirmer et de préciser le potentiel de récupération et de valorisation des matières résiduelles de la région destinées à l'élimination. Ainsi, on peut lire dans le sommaire exécutif que, globalement, le potentiel de valorisation des matières résidentielles était estimé à 67 %, celui des matières ICI était estimé à 83 % et celui des résidus de CRD, à 86 %.

Ces potentiels de valorisation des matières résiduelles permettaient donc de respecter l'objectif d'enfouir annuellement le tonnage maximal fixé à 40 000 tonnes même si on prévoyait recevoir 100 000 tonnes.

Analyse technique

Deux scénarios de tri ont été analysés par le consortium SMI-Machinex et les résultats sont présentés dans leur rapport. Pour les fins de mon audit, je rapporterai ici seulement la conclusion présentée : « Techniquement, l'objectif de récupération de 60 % des 100 000 tonnes de matières résiduelles que Valoris désire charger chez elle tout en respectant son engagement de ne pas enfouir en moyenne plus de 40 000 tonnes par an pourra être atteint avec les équipements proposés⁹. »

Analyse financière

Le rapport du consortium SMI-Machinex présentait une analyse sur la faisabilité financière de l'implantation de centre de tri de Valoris. L'analyse s'appuyait sur un coût de construction du bâtiment de 12 M\$ et des coûts d'acquisition des équipements de 12 M\$ pour un total estimé à 24 M\$. Le scénario de base probable de l'analyse financière prévoyait également des honoraires professionnels de 1,2 M\$ et des contingences de 2,5 M\$ pour un total avant taxes de 27,7 M\$. En tenant compte des taxes nettes, le projet était évalué à 29,1 M\$.

⁹ Sommaire exécutif du rapport portant sur les études préparatoires pour le centre de tri de Valoris, consortium SMI-Machinex, décembre 2012

TABLEAU 1 – Variables et hypothèses de départ de l'analyse financière

Variables	Hypothèses de départ
Quantités des matières disponibles résidentielles	50 000 tonnes
Quantités des matières disponibles ICI	25 000 tonnes
Quantités des matières disponibles CRD	25 000 tonnes
Tarification des matières à l'entrée chez Valoris	<ul style="list-style-type: none"> • Résidentiel (membres) : 50 \$ la tonne plus redevance • Résidentiel (non membres) 60 \$ la tonne plus redevance • ICI : 50 \$ la tonne • CRD : 60 \$ la tonne
Prix de vente des matières extraites du centre de tri	Valeurs obtenues de Recyc-Québec plus ou moins 10 %
Financement des équipements	Amortissement sur 10 ans, financement 4 %
Financement du bâtiment	Amortissement sur 20 ans, financement 4 %
Performance des équipements de tri	Performance minimale des équipements de tri de 90 %
Indexation annuelle des coûts	Inflation 2% (plus ou moins 1 %)
Taxes nettes (TPS et TVQ)	5 %

L'analyse financière concluait que le projet était rentable compte tenu des hypothèses retenues. L'analyse prévoyait que le bénéfice comptable pour les trois (3) premières années se situerait à environ 400 000 \$. Le bénéfice comptable prévu augmentait à 1 M\$ à la dixième année considérant le remboursement total de l'investissement en équipement complété et enfin, à la vingtième année, alors que le prêt du bâtiment devait être remboursé, le bénéfice augmentait à 1,9 M\$. Toutefois, l'étude insistait sur les risques associés à différents facteurs dont les plus importants étaient, par ordre d'importance :

TABLEAU 2 – Facteurs et risques associés

Facteurs	Risques associés
Les variations de quantités de matières traitées au centre	Impact négatif si Valoris n'atteint pas son objectif de traiter 100 000 tonnes par année
La tarification du service	Impact négatif si Valoris propose une tarification plus basse que les hypothèses de départ
Les coûts de transport des matières vers les recycleurs	Impact négatif si les recycleurs se trouvent à plus de 300 km de Bury
Le prix de vente des matières extraites au centre de tri	Impact négatif si le prix de vente des matières est en baisse par rapport au niveau d'août 2012
Le coût du bâtiment	Impact négatif si le coût du bâtiment est supérieur à 12 M\$.

Le seuil de rentabilité pour la quantité de matières à traiter était établi à 94 000 tonnes. La quantité prévue de 25 000 tonnes de matières provenant des ICI était jugée nécessaire pour maintenir la rentabilité du projet.

L'étude concluait que la rentabilité du projet reposait principalement sur le tonnage total traité et que, plus on s'éloignait de notre objectif de 100 000 tonnes, moins le projet était rentable. De plus, en termes de rentabilité, le traitement des matières ICI était beaucoup plus profitable que celui du secteur CRD.

3.1.2 Coût de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles

Le 24 janvier 2013, le conseil d'administration votait¹⁰ à l'unanimité l'implantation d'un centre de tri de matières résiduelles financé par un règlement d'emprunt de 31 617 813 \$. L'estimation du coût du projet était basée sur les données suivantes :

TABLEAU 3 – Données pour l'estimation du coût du projet

Règlement emprunt	Montant brut	Taxes nettes incluses
Équipements de tri	12 000 000 \$	13 197 000 \$
Coût du bâtiment	12 000 000 \$	13 197 000 \$
Travaux connexes	1 000 000 \$	1 099 750 \$
Sous-total	25 000 000 \$	27 493 750 \$
Honoraires professionnels (5 %)	1 250 000 \$	1 374 688 \$
Contingences (10 %)	2 500 000 \$	2 749 375 \$
Sous-total	28 750 000 \$	31 617 813 \$
TPS	1 437 500 \$	---
TVQ	2 867 813 \$	---
Total	33 055 313 \$	31 617 813 \$
Total taxes nettes (9,975 %)	31 617 813 \$	31 617 813 \$

Le règlement d'emprunt recevait l'autorisation du ministère des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le 6 mars 2013.

Au cours de l'année 2013, les appels d'offres étaient lancés afin de procéder à la construction du centre de tri. Les trois (3) soumissions suivantes étaient octroyées par le conseil d'administration.

TABLEAU 4 – Octroi des soumissions

28 février 2013	Services professionnels en ingénierie pour les travaux de mise en œuvre du centre de tri	Consortium SMI-Génivar	1 349 000 \$ plus taxes
22 juillet 2013	Équipements du centre de tri	Sherbrooke OEM	14 995 000 \$ plus taxes
10 octobre 2013	Construction du bâtiment du centre de tri	Construction Gératek Itée	12 163 212 \$ plus taxes

¹⁰ Résolution 2013-01-24-0234

Le tableau suivant illustre les coûts réels au 31 décembre 2018¹¹⁻¹² comparés aux hypothèses utilisées par l'étude de SMI-Machinex et l'estimé des dépenses présenté pour le règlement d'emprunt.

TABLEAU 5 – Coûts réels au 31 décembre 2018 comparés aux hypothèses utilisées par l'étude de SMI-Machinex et l'estimé des dépenses présenté pour le règlement d'emprunt n° 11

Objet	Étude de faisabilité financière	Estimation du règlement d'emprunt	Coûts réels au 31 décembre 2018
Équipements de tri	12 600 000 \$	13 197 000 \$	16 446 800 \$
Coût du bâtiment	12 600 000 \$	13 197 000 \$	18 530 578 \$
Travaux connexes		1 099 750 \$	
Honoraires professionnels	1 260 000 \$	1 374 688 \$	
Contingences	2 625 000 \$	2 749 375 \$	
Total taxes nettes	29 085 000 \$	31 617 813 \$	34 977 378 \$

Note : taxes nettes incluses correspondent aux taxes brutes moins les crédits sur intrants

Le coût du centre de tri s'élève à 35 M\$, soit 3,4 M\$ de plus que le montant prévu au règlement d'emprunt et 5,9 M\$ de plus que le montant estimé lors de l'étude de faisabilité financière sur laquelle reposaient les hypothèses de rentabilité.

L'écart entre le coût prévu au règlement d'emprunt et le coût réel peut s'expliquer par différents facteurs. Selon les dirigeants, des modifications ont dû être apportées au bâtiment à la suite des problèmes de charges parasismiques, de béton, de génie civil et pour la protection contre les incendies. Également, des problèmes de conception et de chantier ont contribué à la hausse des honoraires professionnels.

L'examen des dépenses imputées au règlement d'emprunt n° 11 révèle également que des dépenses imprévues et des extras ont aussi été accordés. Ainsi, le 24 juillet 2014, le conseil d'administration, sur la recommandation de la direction, décidait d'octroyer un contrat pour le revêtement en BCR, du centre de tri et de l'entrée principale, pour un montant estimé à 1 450 000 \$. Initialement, ces travaux n'étaient pas prévus en 2014. Cet item avait été présenté en option dans l'appel d'offres mais n'avait pas été octroyé en 2013.

Selon la résolution 2014-07-24-0366, ce montant devait être financé à même une récupération de TPS et de TVQ de 400 000 \$ sur la partie commerciale du centre de tri, par un montant de 411 284 \$ prévu au budget d'immobilisations de 2014 et par un montant de 638 716 \$ à même les surplus accumulés de Valoris. Or, Valoris n'a pas obtenu le statut commercial au sens de la TPS et TVQ et le montant au budget 2014 de 411 284 \$ devait être financé par un emprunt.

L'analyse des états financiers 2014 révèle qu'un montant de 1,3 M\$, payé pour le revêtement de BCR, a finalement été comptabilisé au règlement d'emprunt, diminuant ainsi la marge de manœuvre financière.

¹¹ Il existe actuellement des litiges judiciaires qui sont devant les tribunaux et dont le règlement pourrait influencer sur les coûts de construction du centre de tri.

¹² Montant obtenu de l'auditeur externe au 31 décembre 2018

En 2015, des retenues sur des factures d'un fournisseur s'élevant à 2 755 312 \$ n'ont pas été enregistrées aux livres de Valoris. La direction estimait ne pas devoir déboursier ce montant pour la fourniture d'équipements à la suite des litiges avec l'équipementier.

Un redressement des états financiers du même montant a été effectué en 2017.¹³ Or, au moment où l'omission a été constatée, il restait au règlement d'emprunt un solde disponible de seulement 958 946 \$. Un montant supplémentaire de 1,8 M\$ a donc dû être imputé directement au surplus de fonctionnement non affecté qui est devenu déficitaire par le fait même.

À la lumière de ces informations, on constate qu'alors que l'étude de faisabilité financière s'appuyait sur un investissement de 29,1 M\$, Valoris a dû emprunter ou financer par d'autres moyens des dépenses supplémentaires de 5,9 M\$ réduisant d'autant le bénéfice escompté.

3.1.3 Sous-estimation des dépenses récurrentes

Pour les fins de l'analyse financière, le consultant avait établi les dépenses récurrentes d'opération et d'administration des activités existantes de Valoris avant la construction du centre de tri, afin de les distinguer du projet sous étude.

Le montant utilisé selon le scénario probable était de 2,4 M\$ et incluait une indexation du coût de la vie. À la suite de mon analyse, je constate que ce chiffre correspond au montant de dépenses indexées du budget adopté en 2012 (2,2 M\$). Toutefois, les résultats réels de 2012 présentent des dépenses de 2,9 M\$ et ceux de 2011 de 3,1 M\$.

Il s'avère que le montant des dépenses récurrentes annuelles d'opération et d'administration de Valoris a été sous-évalué de près de 700 000 \$ dans l'analyse financière.

3.1.4 Acquisition d'immobilisations et d'équipements et impact sur l'endettement et les remboursements de capital et d'intérêts

Pour les fins du calcul du remboursement de capital et d'intérêts¹⁴, l'étude de faisabilité financière s'appuyait sur un coût de construction du centre de tri de 29,1 M\$. L'étude tenait également compte des dépenses liées au service de la dette existante avant la construction du centre de tri qui, selon les états financiers au 31 décembre 2012, s'élevait à 6,1 M\$. Le remplacement de certains équipements du centre aux années 5, 10 et 15 du projet était également prévu.

Le remboursement du service de la dette du règlement d'emprunt de 29,1 M\$ était estimé à 2 167 000 \$ annuellement. Aux états financiers de 2012, le remboursement de capital et d'intérêts était de 1 017 050 \$. C'est donc un montant de remboursement de capital et d'intérêts de 3,2 M\$ qui était considéré dans l'étude de faisabilité financière.

¹³ Voir section 3.1.6

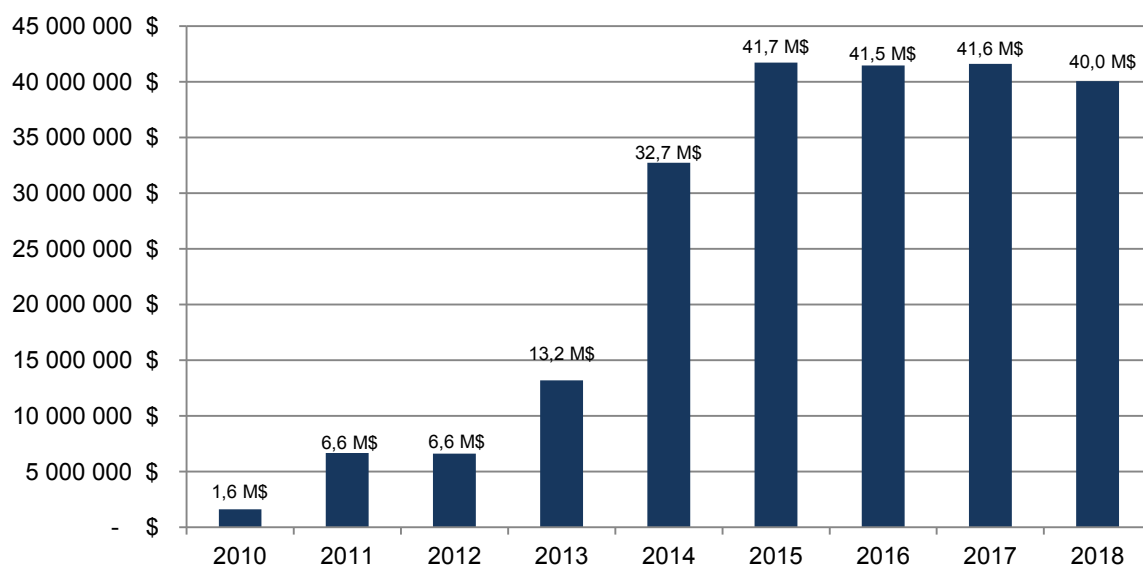
¹⁴ Pour les fins de l'analyse, nous avons considéré comme dépense le montant du service de la dette (remboursement de capital et d'intérêts) puisqu'il correspond approximativement au total de la dépense d'intérêts et d'amortissement des immobilisations.

Or, de 2013 à 2018, plus de 11 M\$ de règlements d'emprunt ont été votés pour l'acquisition et/ou le remplacement d'immobilisations. Ces emprunts supplémentaires représentent une dépense additionnelle de remboursement de capital et d'intérêts de près de 1 M\$ par rapport à l'étude financière.

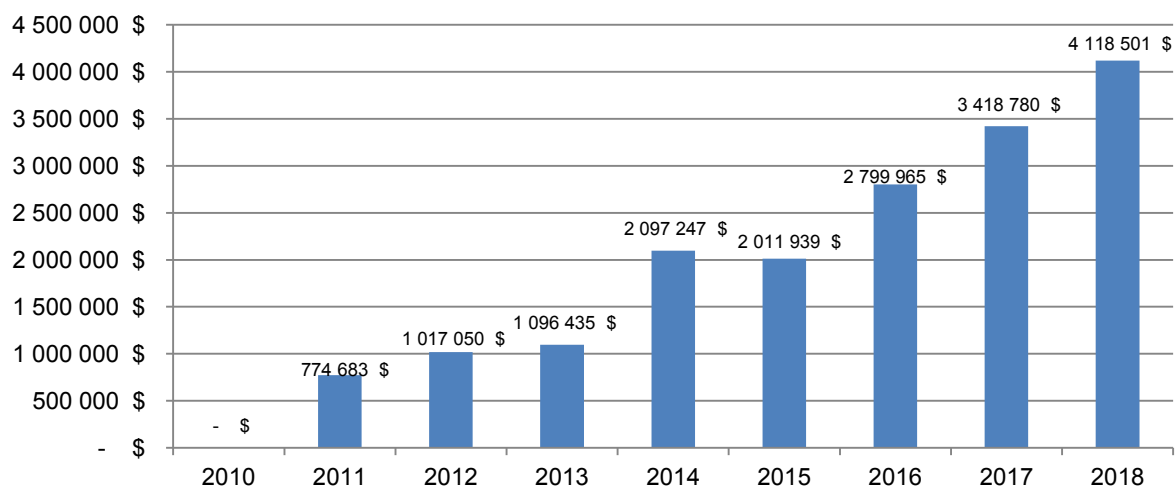
Les graphiques 1 et 2 démontrent l'évolution de 2010 à 2018 de l'endettement total net ainsi que des remboursements de capital et d'intérêts de Valoris.

On constate que l'endettement total net est passé de 1,6 M\$ en 2010 à 40 M\$ en 2018. Les remboursements de capital et d'intérêts ont atteint 4,1 M\$ en 2018.

GRAPHIQUE 1 – Endettement total net de 2010 à 2018



GRAPHIQUE 2 – Remboursement de capital et d'intérêts de 2010 à 2018



La sous-estimation de l'endettement et des remboursements de capital et d'intérêts qu'ils requéraient ont eu un impact considérable sur les résultats attendus de Valoris.

3.1.5 Tonnage

Le projet reposait sur la réception de matières résiduelles à trier de 100 000 tonnes annuellement dont 50 000 tonnes proviendraient du secteur résidentiel, 25 000 tonnes du secteur industriel, commercial et institutionnel (ICI) et 25 000 tonnes du secteur de la construction, rénovation et démolition (CRD).

Le tableau 6 présente le tonnage réel reçu par Valoris de 2010 à 2018 par catégorie de matières résiduelles à traiter.

TABLEAU 6 – Tonnage reçu par Valoris de 2010 à 2018

ANNÉE	RÉSIDENTIEL		ICI		CRD		TOTAL	
	Budgété	Réel	Budgété	Réel	Budgété	Réel	Budgété	Réel
2010	30 000	27 818 ¹⁵	0	0	0	0	30 000	27 818
2011	28 643	34 318 ¹⁵	0	0	0	0	28 643	34 318
2012	32 000	34 865 ¹⁵	0	0	0	0	32 000	34 865
2013	61 500	71 366 ¹⁵	0	0	0	0	61 500	71 366
2014	78 606	77 610	10 500	0	10 161	0	99 267	77 610
2015	72 572	80 215	25 000	0	25 000	21 324	122 572	101 539
2016	50 000	63 802	25 000	8 050	25 000	20 394	100 000	92 246
2017	67 923	62 307	10 110	6 399	16 951	21 638	94 984	90 344
2018	58 456	54 905	0	0	24 257	15 783	82 713	70 688

Matières résiduelles ICI

C'est en 2015 que les opérations des trois (3) lignes de tri devaient débiter. L'examen du tableau révèle que le budget adopté pour 2015 prévoyait que 25 000 tonnes de ICI seraient traitées, ce qui ne s'est pas réalisé puisqu'aucune matière ICI n'a été triée selon les informations fournies.

Malgré les résultats de 2015, les prévisions budgétaires 2016 prévoyaient traiter un tonnage de matières résiduelles ICI de 25 000 tonnes. Finalement, ce sont 8 050 tonnes qui ont été traitées en 2016.

En 2017, 6 399 tonnes de matières ICI ont été traitées par rapport à une prévision de 10 110 tonnes.

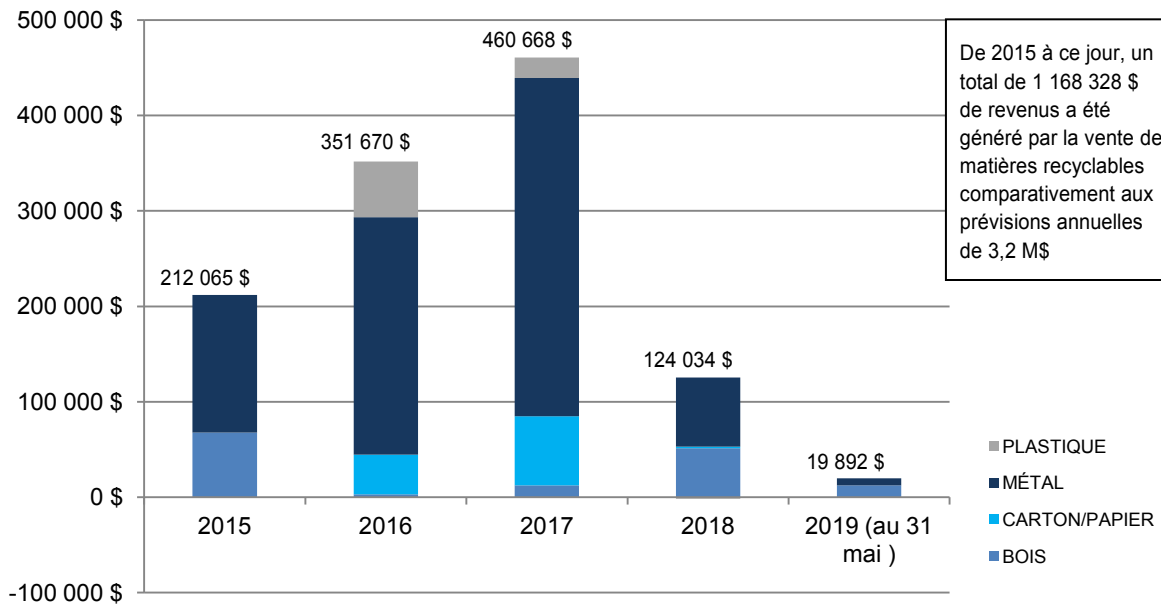
Tel que signalé précédemment, l'étude de faisabilité financière était formelle sur la nécessité de traiter 25 000 tonnes de matières ICI pour assurer la rentabilité du centre de tri.

¹⁵ Répartition Résidentiel-ICI-CRD non compilée

La réalité démontre que la Régie n'a pu faire face à la compétition du secteur privé pour attirer les clients et traiter les matières résiduelles ICI. C'est donc un revenu annuel net de 2 M\$ prévu dans l'étude pour la tarification à l'entrée et la revente des matières valorisables reliées aux matières ICI qui ne s'est pas réalisé.

Ci-dessous, le graphique 3 présente les revenus de vente des matières recyclables par année alors que les prévisions prévoyaient des revenus bruts annuels de 3,2 M\$.

GRAPHIQUE 3 – Revenu de la vente des matières recyclables de 2010 à 2018



Potentiel de valorisation des matières

Le potentiel de valorisation des matières résidentielles était estimé à 67 %, celui des matières ICI était estimé à 83 % et celui des résidus de CRD était estimé à 86 % dans l'étude de faisabilité financière. C'est sur la base de l'atteinte de ces taux que Valoris pouvait se permettre de recevoir 100 000 tonnes de matières résiduelles à traiter puisqu'elle avait fixé le maximum d'enfouissement annuel à 40 000 tonnes.

Il est d'ailleurs curieux de constater qu'en 2013, 2014 et 2015, Valoris a accepté respectivement 29 450, 27 107 et 33 818 tonnes de matières résiduelles de non membres au site d'enfouissement alors que le centre de tri n'était pas encore en fonction, à l'exception de la ligne CRD en 2015, et que le maximum d'enfouissement fixé à 40 000 tonnes était largement dépassé. Cela a certes permis d'enregistrer des revenus mais a écourté la durée de vie du site.

Le tableau 7 ci-dessous présente les tonnages enfouis qui sont bien au-delà des 40 000 tonnes d'enfouissement que Valoris s'était fixée. La réalité de 2015 à 2018 a démontré un taux de valorisation moyen de l'ordre de 22,1 %.

TABLEAU 7 – Tonnages enfouis et valorisés de 2015 à 2018

Année	Tonnes reçues	Tonnes enfouies	Tonnes valorisées	% de valorisation
2015	101 539	80 221	21 318	21,0 %
2016	92 246	70 507	21 739	23,5 %
2017	90 344	70 694	19 650	21,8 %
2018	70 688	54 905	15 783	22,3 %
Total	354 817	276 327	78 490	22,1 %

Ces résultats de valorisation conjugués aux résultats financiers et au litige avec le fournisseur d'équipements de l'usine de tri ont conduit la Régie à procéder à la fermeture des lignes de tri des matières résidentielles et des matières ICI le 22 juin 2017¹⁶. Depuis cette date, seule la ligne CRD est en fonction.

3.1.6 Résultats financiers

De 2013 à 2015, Valoris a généré d'importants surplus financiers résultant principalement des recettes liées à l'enfouissement de matières résiduelles de non membres tel qu'illustré au point précédent. Son surplus accumulé au 31 décembre 2015 s'élevait à 5 483 634 \$.

L'année 2015 s'est terminée par un excédent de fonctionnement de 985 322 \$. Toutefois, en mai 2017, un redressement des états financiers 2015 était effectué lors de la vérification des états financiers 2016. Une omission d'enregistrer des factures de 2 678 938 \$ relatives à la construction du centre de tri ont eu pour effet d'augmenter la dette et les actifs de 2015 et de 2016 de ce montant. Le redressement a également eu pour effet de créer un déficit de fonctionnement à des fins fiscales de 561 058 \$ au lieu d'un excédent de 1 158 934 \$ tel qu'il apparaissait dans les états financiers 2015 déposés l'année précédente.

En 2016, 2017 et 2018, Valoris a enregistré trois (3) déficits consécutifs. Malgré tout, les budgets adoptés en 2016 et 2018 prévoyaient l'équilibre budgétaire. Le budget de 2017 prévoyait toutefois un déficit de 1 127 503 \$ sans que des ajustements en cours d'exercice ne régularisent la situation.

Le tableau suivant illustre les résultats financiers des quatre (4) derniers exercices.

¹⁶ Résolution 2017-06-22-0752

TABLEAU 8 – Résultats financiers de 2015 à 2018

	2015	2016	2017	2018
Excédent accumulé au début de l'exercice	3 748 312 \$	5 483 634 \$	3 592 909 \$	2 702 617 \$
Excédent (déficit) de l'exercice	1 735 322 \$	(1 890 725 \$)	(890 292 \$)	(698 845 \$)
Excédent accumulé à la fin de l'exercice	5 483 634 \$	3 592 909 \$	2 702 617 \$	2 003 772 \$
Excédent (déficit) de fonctionnement à des fins fiscales de l'exercice	(561 058 \$)	(1 009 233 \$)	(248 284 \$)	(1 065 203 \$)
Excédent (déficit) accumulé de fonctionnement non affecté	760 771 \$	(248 462 \$)	(496 746 \$)	(1 561 949 \$)

On constate que depuis 2015, la Régie réalise des déficits de fonctionnement à des fins fiscales. Cela veut donc dire qu'elle ne parvient pas, année après année, à absorber ses dépenses (déficits des années précédentes). D'ailleurs, Valoris affiche au 31 décembre 2018, un solde de déficit accumulé de fonctionnement non affecté de 1 561 949 \$ qui grève ses résultats et l'empêche de répondre à ses nouvelles obligations.

3.1.7 Activités de fermeture des sites d'enfouissement

Dans ses tarifs, Valoris facture à ses clients des montants de 3 \$ et de 6 \$ la tonne pour la fermeture et la post-fermeture du site d'enfouissement technique.

Selon les bonnes pratiques de gestion, ces sommes devraient être mises de côté afin que lors de la fermeture ou de la post-fermeture des sites, on puisse y puiser les coûts afférents. Ces montants devraient être investis dans un placement sûr procurant un revenu de rendement qui puisse croître au rythme de l'augmentation des coûts afférents aux activités pour lesquelles ils sont dédiés. Or, tel que présenté dans le tableau 9 ci-dessous, au 31 décembre 2018, Valoris accuse un déficit de placement de près de 1 591 096 \$ expliqué en partie par ses problèmes de liquidité que j'aborde au point suivant.

TABLEAU 9 – Solde des comptes à l'état de la situation financière de 2015 à 2018

	2015	2016	2017	2018
Activités de fermeture et de post-fermeture des sites inclus dans les créditeurs	2 925 373 \$	3 109 504 \$	3 787 447 \$	3 703 845 \$
Placements affectés au passif au titre de fermeture et post-fermeture des sites d'enfouissement	1 969 373 \$	2 120 983 \$	2 153 693 \$	2 112 749 \$
Écart entre les placements et le passif de fermeture inclus dans les créditeurs	(956 000 \$)	(988 521 \$)	(1 633 754 \$)	(1 591 096 \$)

3.1.8 Déficit de liquidité

Au chapitre des liquidités, au 31 décembre 2018, la Régie doit supporter un endettement total net de 40 M\$ en plus d'un déficit accumulé de fonctionnement non affecté de 1,6 M\$. Tel qu'exposé au point précédent, elle n'a pas été en mesure de mettre en réserve la somme de 1 591 096 \$ pour assumer le passif éventuel de fermeture et la post-fermeture du site d'enfouissement.

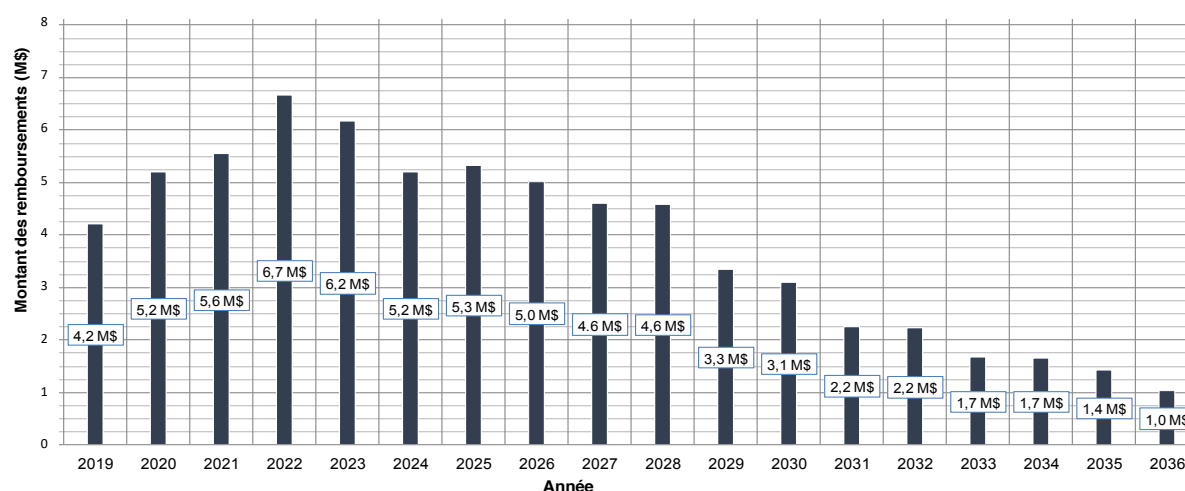
Le tableau suivant illustre l'évolution de l'endettement total net, des emprunts temporaires et de la dette nette de Valoris pour les quatre (4) dernières années.

TABLEAU 10 – Évolution de l'endettement total net, des emprunts temporaires et de la dette nette de 2015 à 2018

	2015	2016	2017	2018
Endettement total net	41 716 721 \$	41 466 821 \$	41 586 282 \$	40 047 403 \$
Emprunt temporaire	23 051 701 \$	7 301 124 \$	3 903 855 \$	5 968 540 \$
Dette nette	42 006 720 \$	41 782 367 \$	42 170 380 \$	41 697 624 \$

Le recours aux emprunts temporaires de l'administration de Valoris et son retard à procéder au financement permanent des règlements d'emprunts depuis 2013 ont eu pour effet de différer dans le temps les remboursements de capital et d'intérêts. Cela n'a permis que de retarder le problème puisqu'elle est confrontée à une hausse de son endettement et à l'augmentation du coût en capital et intérêts que cela représente. Le graphique suivant présente les prévisions des remboursements de capital et d'intérêts de Valoris extraites d'un document présenté au conseil d'administration de Valoris et aux élus de la Ville de Sherbrooke et de la MRC du Haut-Saint-François.

GRAPHIQUE 4 – Évolution projetée des remboursements de capital et d'intérêts de 2019 à 2036



On constate que le service de la dette atteindra un sommet en 2022 avec un remboursement de capital et d'intérêts de 6,7 M\$. Dans les conditions existantes au 31 décembre 2018, la Régie n'était pas en mesure d'affronter ses obligations.

Toujours au chapitre des emprunts, la Régie a adopté en 2018 le règlement n° 20 pour la création d'un fonds de roulement d'un montant de 2,5 M\$.¹⁷ À la suite de l'approbation du ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, le conseil d'administration a approuvé le financement temporaire et le décaissement d'un montant de 1 440 000 \$ en 2018 afin de couvrir des dépenses à payer.¹⁸

Toutefois, les règles d'un fonds de roulement au sens municipal n'ont pas été respectées et on a dû comptabiliser, lors de la préparation des états financiers, les dépenses imputées au fonds de roulement directement aux résultats de l'exercice. Cet événement illustre les problèmes occasionnés par la méconnaissance et le non-respect des lois et règles municipales.

3.1.9 Constats et conclusion sur la situation financière de Valoris et le projet de construction du centre de valorisation et de tri des matières résiduelles

L'analyse de la situation financière de Valoris démontre que les hypothèses sur lesquelles reposait le projet de construction du centre de valorisation ne reflétaient pas la réalité.

Le coût final du centre de tri a été supérieur de près de 6 M\$ à celui estimé dans l'étude de faisabilité financière. Ce montant combiné à l'achat d'autres immobilisations ont résulté en des emprunts supérieurs de 11 M\$ à ceux prévus dans l'étude de faisabilité financière. Cela s'est traduit par un service de la dette (remboursement de capital et d'intérêts) supérieur de près de 1 M\$ par année à ce qui était estimé.

L'analyse des données des états financiers révèle que les dépenses réelles de Valoris avant la construction du centre de tri ont été sous-estimées d'environ 700 000 \$.

Finalement, les quantités de matières résiduelles valorisées ont quant à elles été surestimées. Ainsi, les revenus annuels nets de 2 M\$ prévus dans l'étude relative à la valorisation des matières ICI ne se sont jamais réalisés. Quant au taux de rendement attendu à la suite du traitement des matières résiduelles, ils sont en deçà des attentes, la quantité et la qualité des matières reçues affectent ces résultats.

À eux seuls, ces trois (3) éléments représentent un impact monétaire de 3,7 M\$ en moins sur le bénéfice prévu dans l'étude de faisabilité financière.

En résumé, des prévisions non soutenues sur des données essentielles et une méconnaissance des règles et des lois régissant la comptabilité municipale, les travaux municipaux, les octrois de contrats et le financement municipal ont affecté la situation financière de Valoris de manière importante.

¹⁷ Résolution 2018-04-26-0623

¹⁸ Résolution 2018-11-22-0670

Un redressement total de la situation financière de Valoris est obligatoire à très court terme pour qu'elle puisse assumer ses obligations financières et remplir ses engagements.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au conseil d'administration de Valoris de :

- (1) Mettre en place une planification financière à long terme basée sur des données réalistes.
- (2) Revoir le financement de ses activités et ses tarifs.
- (3) Évaluer la possibilité de revoir le financement de sa dette afin d'équilibrer ses paiements.
- (4) Analyser sa rentabilité et ses prix de revient pour définir les opportunités d'amélioration tant en réduction de coûts, en optimisation des revenus que pour assurer la pérennité de son site.
- (5) S'entourer de ressources compétentes pour l'accompagner dans la réalisation de ce redressement.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La direction de Valoris souscrit aux recommandations 1 à 5 qui devront être mises en œuvre avec rigueur par le conseil d'administration, et ce, dans les meilleurs délais possibles en fonction des opportunités qui se présenteront à Valoris dans les prochains mois et années.

3.2 STRUCTURE DE FONCTIONNEMENT ET PROCESSUS DE SURVEILLANCE

Selon les meilleures pratiques, afin d'assurer l'utilisation optimale des ressources, le conseil d'administration d'une organisation doit mettre en place une structure de fonctionnement adéquate. Afin de la gérer, il désigne à sa tête une direction générale.

Le conseil d'administration doit également mettre en place des processus de surveillance de la direction afin de s'assurer que cette dernière atteint les objectifs fixés, gère adéquatement les priorités et met en place des contrôles internes efficaces.

Le conseil d'administration doit s'assurer que la direction lui rend compte périodiquement de l'avancement des objectifs et des résultats.

Finalement, le conseil doit fixer des critères d'évaluation et des objectifs de rendement à sa direction générale et doit vérifier si elle atteint les résultats escomptés.

Les règles et les lois qui régissent les organismes municipaux sont très claires. Entre autres mesures, les chèques émis, les contrats accordés, les dépassements de coûts de contrats, les variations budgétaires doivent être approuvés par le conseil d'administration. S'il y a une délégation

du pouvoir de dépenser, un rapport sur les achats et les contrats accordés doit être présenté pour informer le conseil.

Mon audit a révélé que ces règles élémentaires n'ont pas été respectées chez Valoris. Pour les années visées par mon audit, la liste des chèques émis n'a jamais été présentée, les dépassements de coût de contrat n'ont pas été soumis, les variations de postes budgétaires n'ont presque jamais été présentées et approuvées. De plus, aucun rapport n'était produit au conseil d'administration sur les achats et les contrats accordés par la direction et des délégations du pouvoir de dépenser étaient concédées à certains gestionnaires sans que cela n'ait été sanctionné par le conseil d'administration.

Mon audit a démontré qu'il n'y avait pas de constance dans les informations présentées au conseil d'administration sur la gestion des ressources humaines, sur la gestion des opérations, sur les résultats financiers intérimaires et sur le suivi des contrats accordés.

La reddition de comptes était déficiente particulièrement en ce qui concerne les résultats financiers intérimaires et le budget à adopter. Ces informations étaient toujours présentées à la dernière minute, séance tenante, sans que le conseil d'administration ne puisse les examiner avant la séance. De plus, aucune information justifiant les résultats présentés ou les prévisions financières n'était déposée selon les documents vérifiés.

Je n'ai pas été en mesure de déceler lors de mon audit la mise en place de processus de surveillance par le conseil d'administration. Les procès-verbaux ne font état d'aucun objectif fixé ni d'évaluation de rendement formelle de la direction générale.

Bien qu'un règlement de contrôle et de suivi budgétaire ait été adopté en 2010, il n'a pas été appliqué et il n'a pas été mis à jour afin de respecter les changements législatifs des dernières années. Il en va de même de la politique de gestion contractuelle adoptée le 22 novembre 2011 qui nécessite une révision.

J'ai également constaté que les descriptions de tâches ne sont pas à jour et qu'il n'existe pas de système d'évaluation de rendement des employés.

Bien qu'une procédure existe concernant les frais de déplacement, il n'existe pas de politique formelle de remboursement des frais de repas, de frais de représentation et de déplacement approuvée par le conseil d'administration.

Finalement, il n'existe pas de politique formelle concernant l'utilisation à des fins personnelles, du matériel de l'organisme tel que la machinerie, le matériel roulant, le système informatique, le site Web, l'Internet, le courrier électronique et les équipements bureautiques ou techniques mis à la disposition des employés.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au conseil d'administration en collaboration avec la direction de Valoris de se faire accompagner par un conseiller juridique afin de :

- (6) Revoir les règlements portant sur la régie interne et la délégation du pouvoir d'autoriser des dépenses et de passer des contrats.
- (7) Revoir la politique de gestion contractuelle.
- (8) Définir les sujets sur lesquels les administrateurs doivent être informés légalement et ceux sur lesquels ils désirent être informés. Définir la forme et la fréquence de la reddition de comptes qu'ils désirent obtenir de la direction générale.
- (9) Mettre à jour les descriptions de tâches des employés et mettre en place un système d'évaluation de rendement du personnel.
- (10) Adopter une politique d'utilisation des équipements, du matériel roulant, du matériel informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique afin de circonscrire les usages permis et d'éviter les abus.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La direction de Valoris souscrit aux recommandations 6 à 10. Les recommandations 6, 7 et 9 sont déjà amorcées. Les autres devront être mises en œuvre avec rigueur par le conseil d'administration et la direction, et ce, dans les meilleurs délais possibles. Le Service des affaires juridiques de la Ville de Sherbrooke accompagne la direction et le conseil d'administration de Valoris depuis le 1^{er} mars dernier, entre autres, pour ces préoccupations.

3.3 RÈGLES DE GOUVERNANCE

Devant les défis importants qui l'attendent, le conseil d'administration doit donner à Valoris une orientation claire. Les administrateurs doivent définir la mission, le mandat et les valeurs de la Régie. Ils doivent de plus définir les rôles et les responsabilités du conseil d'administration et de la direction. Une définition nette des devoirs et pouvoirs de chacun s'impose.

Aucune planification stratégique n'a été réalisée depuis la création de la Régie. Considérant la situation actuelle, la réalisation d'une planification stratégique et d'un plan d'action constituent une étape obligatoire puisqu'elle permettra de définir la direction que doit prendre la Régie et permettra à tous de travailler vers des objectifs communs. Elle permettra également de déterminer les priorités en fonction des ressources disponibles.

J'ai constaté qu'il n'existe pas de code d'éthique pour les membres du conseil d'administration de Valoris. De plus, les administrateurs n'ont pas à produire annuellement des déclarations écrites portant sur leurs intérêts pécuniaires et sur les personnes liées.

Un code d'éthique et de déontologie existe pour les employés, mais il n'est pas remis à ces derniers. De plus, il n'a pas été revu depuis son adoption.

Un code d'éthique devrait être adopté, tant pour les employés que pour les administrateurs et devrait couvrir minimalement les aspects liés au respect de la loi, à l'intégrité personnelle (fraude, cadeaux, activités, comportement), aux conflits d'intérêts et à la confidentialité des renseignements (clients, employés et organismes).

Les bonnes pratiques recommandent d'adopter des règles claires en matière de situations de conflit d'intérêts et de définir les balises acceptables quant à la valeur des cadeaux reçus.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au conseil d'administration de Valoris de :

- (11) Revoir, en impliquant les employés, la définition de la mission, du mandat, de la vision et des valeurs de la Régie.
- (12) Revoir la définition des rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale en édictant des règles claires sur les pouvoirs et les devoirs de chacun.
- (13) Réaliser une planification stratégique et un plan d'action en lien avec la mission et les objectifs de l'organisme.
- (14) Adopter pour les administrateurs et les employés un code d'éthique et de déontologie couvrant tous les aspects importants et exiger une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont respecté l'exigence du code tout au long de l'année.
- (15) Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

La direction de Valoris souscrit aux recommandations 11 à 15. Pour les recommandations 14 et 15, la direction considère qu'il serait avantageux de se référer aux différentes politiques et règles administratives déjà en vigueur à la Ville de Sherbrooke et à la MRC du Haut-Saint-François pour accélérer leur mise en application.

ANNEXE 1 - OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF 1

Le conseil d'administration de Valoris a mis en place une structure adéquate et a mis en œuvre des processus de surveillance appropriés pour s'assurer de l'atteinte des objectifs, de la gestion des priorités, de l'efficacité des contrôles internes et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Critères d'évaluation

- Le conseil d'administration surveille la conduite des affaires de la Régie, la mise en œuvre des orientations stratégiques et évalue l'efficacité des différents plans à la lumière des résultats.
- Un processus de reddition de comptes est mis en place et est respecté afin que périodiquement, la direction rende compte au conseil d'administration de l'avancement des objectifs et des résultats.
- Le conseil d'administration approuve les critères d'évaluation et les objectifs de rendement de la direction.

OBJECTIF 2

Le conseil d'administration de Valoris a mis en place des règles de gouvernance afin de s'assurer que l'organisation répond aux mandats qui lui sont confiés de façon efficace et efficiente.

Critères d'évaluation

- Les rôles et responsabilités du conseil d'administration, des comités, des officiers et de la direction sont définis, approuvés et documentés.
- Le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans la définition de la mission, la vision et les valeurs de la Régie et la façon de les atteindre.
- Le conseil d'administration joue un rôle décisionnel dans l'approbation des différents plans politiques et s'assure des résultats.

Chapitre 4

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Ville de Sherbrooke et Société de transport de Sherbrooke



4. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE SHERBROOKE

Audit 2018	L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Sherbrooke pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal. L'audit permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
Normes	L'audit a été effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les renseignements fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'audit comporte également l'appréciation des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction.
Responsabilités de la direction	L'audit ne dégage pas la direction de ses responsabilités. La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle de ses états financiers conformément aux Normes comptables pour le secteur public ainsi que du contrôle interne, des politiques et procédures qu'elle considère comme nécessaires pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives.
Extrait rapport d'audit	<p>Conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., j'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 28 mai 2019 :</p> <p>À notre avis, les états financiers consolidés donnent dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Ville de Sherbrooke au 31 décembre 2018 ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (de sa dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date, conformément aux Normes comptables pour le secteur public.</p>
Excédent de fonctionnement	La Ville dégage un excédent de fonctionnement à des fins fiscales de 8,6 M\$ (consolidé : 10,2 M\$). Hydro-Sherbrooke contribue à ce surplus dans une proportion de 25,1 M\$, soit 5,9 M\$ de plus que le montant budgété.
Endettement total net à long terme	L'endettement total net à long terme consolidé tel que présenté à la page S25 de l'état financier s'élève à 489 M\$ en hausse de 13 M\$ par rapport à l'exercice précédent.

	L'endettement total net lié à Hydro-Sherbrooke et inclus dans ces montants est de 124 M\$ alors que les organismes contrôlés contribuent pour un montant de 34 M\$.
Recommandations	Des recommandations de contrôle interne formulées au cours des exercices antérieurs et non appliquées ont été adressées à nouveau.

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE

Audit 2018	L'audit des états financiers consolidés de la Société de transport de Sherbrooke pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 a été réalisé conjointement avec l'auditeur externe nommé par le conseil municipal.
Normes	L'audit a été effectué conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes stipulent que la direction est responsable de la préparation fidèle de ses états financiers ainsi que du contrôle interne, des politiques et des procédures qu'elle considère comme nécessaires pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives. Les obligations liées au contrôle interne englobent notamment, l'obligation de tenir des comptes, de choisir et d'appliquer des conventions comptables, d'établir et de veiller à la protection des actifs ainsi qu'à la prévention et à la détection des erreurs et des fraudes.
Extrait rapport d'audit	Conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L., j'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 10 avril 2019 : À notre avis, les états financiers donnent dans tous leurs aspects significatifs, une image fidèle de la situation financière de la Société de transport de Sherbrooke au 31 décembre 2018, ainsi que des résultats de ses activités, de la variation de ses actifs financiers nets (dette nette) et de ses flux de trésorerie pour l'exercice terminé à cette date conformément aux Normes comptables pour le secteur public (NCSP).

Chapitre 5

AUDIT DE CONFORMITÉ



5. AUDIT DE CONFORMITÉ

Introduction	Conformément à mon mandat, je fais rapport sur le résultat des vérifications de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives réalisées pour l'année 2018.
VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS	
Mandat	J'ai réalisé une mission d'assurance raisonnable à l'égard de la conformité de la Ville de Sherbrooke, au cours de la période du 1 ^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018, au Règlement n° 620 de la Ville de Sherbrooke et à l'article 11 de la <i>Loi sur le traitement des élus municipaux</i> (ci-après le « Règlement » et la « Loi »).
Responsabilité de la direction	La direction est responsable de la conformité de la Ville de Sherbrooke au Règlement et à la Loi. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville de Sherbrooke au Règlement et à la Loi.
Ma responsabilité	Ma responsabilité consiste à exprimer une opinion sous forme d'assurance raisonnable sur la conformité de la Ville de Sherbrooke, sur la base des éléments probants que j'ai obtenus. J'ai effectué ma mission d'assurance raisonnable conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3531, <i>Missions d'appréciation directe visant la délivrance d'un rapport sur la conformité</i> .
Opinion	J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 30 mai 2019 : À mon avis, la Ville de Sherbrooke s'est conformée, dans tous les aspects importants, au Règlement et à la Loi au cours de la période du 1 ^{er} janvier 2018 au 31 décembre 2018.
AUTRES VÉRIFICATIONS	
Lecture des procès-verbaux	J'ai examiné les aspects financiers des procès-verbaux des différentes instances de la Ville et de la Société de transport de Sherbrooke.

Chapitre 6

SUIVI DE L'APPLICATION DES RECOMMANDATIONS



6.1

GESTION DU SERVICE DE POLICE



6.1 GESTION DU SERVICE DE POLICE

1. VUE D'ENSEMBLE	160
2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS	160
2.1 NIVEAU DES EFFECTIFS DES POLICIERS TEMPORAIRES (RECOMMANDATION 1).....	162
2.2 POLITIQUE D'UTILISATION DU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE ET CONTRÔLE DU RESPECT DE LA POLITIQUE (RECOMMANDATION 2).....	162
2.3 STANDARDISATION DES TYPES DE TÂCHES ET INFORMATISATION DU RAPPORT D'ACTIVITÉS QUOTIDIEN (RAQ) UTILISÉ À LA DIVISION DE SURVEILLANCE DU TERRITOIRE (RECOMMANDATIONS 3 ET 4).....	162
2.4 TEMPS D'INTERVENTION DES POLICIERS PAR TYPE DE PRIORITÉ ET ÉTABLISSEMENT DE TEMPS STANDARD (RECOMMANDATION 5).....	163
2.5 REDÉCOUPAGE DES SECTEURS (RECOMMANDATION 6).....	163
2.6 MISE À JOUR DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE (RECOMMANDATION 7).....	163
2.7 DESCRIPTION DES POSTES ET ÉVALUATION ANNUELLE DES EFFECTIFS (RECOMMANDATIONS 8 ET 9).....	163
2.8 ÉVALUATION DU DÉPLOIEMENT COMPLET DU SYSTÈME D'ANALYSE DES RENSEIGNEMENTS CRIMINELS (RECOMMANDATION 10).....	164
2.9 MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION À LA SUITE DE L'AUDIT DE GESTION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES (RECOMMANDATION 11).....	164

1. VUE D'ENSEMBLE

En 2015, le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke déposait au conseil municipal son rapport annuel, dont un chapitre portait sur la vérification de la gestion du Service de police de la Ville.

La vérification visait deux (2) objectifs, soit :

- s'assurer que les ressources humaines et matérielles étaient gérées de façon optimale dans un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité;
- s'assurer que le déploiement des ressources était effectué de façon optimale en tenant compte des volumes d'activité par secteur de patrouille et des statistiques de répartition des événements selon les moments de la journée.

La vérification couvrait la période de janvier 2008 à décembre 2014.

Le rapport de vérification comportait onze (11) recommandations. Plus de quatre (4) ans après leur formulation, j'ai voulu faire le point sur leur mise en action. Pour ce faire, j'ai discuté avec les gestionnaires responsables; j'ai obtenu les informations probantes nécessaires et j'ai observé les systèmes pertinents. Il faut préciser que le suivi ne constitue pas en soi une nouvelle vérification, mais qu'il s'appuie sur les déclarations des gestionnaires et sur le caractère raisonnable de celles-ci.

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
1.	Revoir le niveau des effectifs des policiers temporaires en tenant compte des remplacements discrétionnaires.	X				
2.	Établir une politique écrite sur l'utilisation des heures supplémentaires et les niveaux d'approbation requis dans une optique de gestion et de contrôle rigoureux. Instaurer un contrôle à la préparation de la paie afin de s'assurer du respect de cette politique. Établir des objectifs de réduction des heures supplémentaires.			X		

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
3.	Établir une politique définissant et standardisant les types de tâches considérées comme tâches administratives à la Division de surveillance du territoire et la communiquer au personnel concerné.	X				
4.	Évaluer avec le Service des technologies de l'information les progiciels disponibles sur le marché afin d'automatiser le rapport quotidien des activités (RAQ) format papier de la Division de la surveillance du territoire.	X				
5.	Prendre les mesures nécessaires afin d'obtenir les statistiques réelles des temps d'intervention des policiers par type de priorité et établir des standards à cet effet.		X			
6.	Revoir le découpage des secteurs de patrouille afin de mieux équilibrer les ressources.				X	
7.	Mettre à jour le plan de développement du service et en informer tout le personnel.	X				
8.	Compléter l'exercice de description de postes du service.		X			
9.	Finaliser la mise en place d'un processus formel d'évaluation des cadres.		X			
10.	Évaluer le déploiement complet du système d'analyse des renseignements criminels.		X			
11.	Mettre en œuvre le plan d'action à la suite de l'audit de gestion des fonctions administratives.					X

Des onze (11) recommandations émises dans le rapport annuel 2014, quatre (4) ont été appliquées, quatre (4) présentent des progrès satisfaisants, une (1) présente des progrès insatisfaisants, une (1) n'a pas été appliquée et une (1) ne s'applique plus compte tenu de la situation actuelle.

2.1 NIVEAU DES EFFECTIFS DES POLICIERS TEMPORAIRES (RECOMMANDATION 1)

Depuis la vérification en 2014, l'article 3 de la convention collective a été modifié afin de permettre l'embauche de policiers temporaires contractuels pour la période estivale. Cette modification a permis d'obtenir une certaine souplesse dans la planification des effectifs temporaires.

L'analyse des effectifs doit s'effectuer selon une perspective globale et c'est ce que le Service de police fait en suivant l'évolution de la totalité des heures réalisées en temps régulier et en temps supplémentaire. Il demeure toutefois essentiel que la mesure du nombre d'heures totales travaillées soit accompagnée d'indicateurs de mesure de la performance afin d'évaluer si la gestion des effectifs est efficiente. Cette partie n'a pas encore été mise en œuvre par le Service de police de la Ville de Sherbrooke.

2.2 POLITIQUE D'UTILISATION DU TEMPS SUPPLÉMENTAIRE ET CONTRÔLE DU RESPECT DE LA POLITIQUE (RECOMMANDATION 2)

Tel que recommandé dans le rapport annuel 2014, une politique sur l'autorisation du temps supplémentaire a été préparée afin d'énoncer les niveaux requis d'approbation. Cette politique, bien qu'actuellement utilisée par le personnel policier, les officiers et les cadres, est encore au stade de projet et n'a pas été officiellement approuvée ni diffusée à tout le personnel.

Un contrôle à la préparation de la paie afin de s'assurer que le temps supplémentaire a réellement été autorisé par les personnes responsables est à instaurer.

2.3 STANDARDISATION DES TYPES DE TÂCHES ET INFORMATISATION DU RAPPORT D'ACTIVITÉS QUOTIDIEN (RAQ) UTILISÉ À LA DIVISION DE SURVEILLANCE DU TERRITOIRE (RECOMMANDATIONS 3 ET 4)

Lors de la vérification effectuée en 2014, les rapports d'activités quotidiens étaient préparés manuellement par les agents de la Division de la surveillance du territoire et étaient par la suite retranscrits par des commis dans le système de suivi des activités. Le rapport faisait état d'un manque d'uniformité dans la codification des types de tâches et dans leur retranscription dans le système de suivi des activités.

Au cours de l'année 2015, les types de tâches ont été revus et diffusés et les feuilles de route des agents ont été informatisées. Dorénavant, les policiers doivent entrer les tâches en cours (statut des activités) directement dans les terminaux véhiculaires des auto-patrouilles. Les rapports d'activités (RAQ) sont générés automatiquement. J'ai constaté que ces deux recommandations ont été appliquées.

Par ailleurs, le Service de police nous a informés qu'il a développé des prototypes de rapports qui devraient être transmis au cours des prochains mois automatiquement aux officiers responsables de la supervision des agents.

2.4 TEMPS D'INTERVENTION DES POLICIERS PAR TYPE DE PRIORITÉ ET ÉTABLISSEMENT DE TEMPS STANDARD (RECOMMANDATION 5)

Selon le rapport de vérification émis en 2014, la rapidité du temps d'intervention selon la gravité des situations est l'un des éléments importants du succès d'un service de police. À l'époque, le vérificateur général avait constaté que les informations concernant les temps d'intervention n'étaient pas toujours disponibles et analysées. De plus, certaines interventions étaient classées priorité 1 alors qu'elles n'étaient pas urgentes et venaient ainsi fausser les données.

Le Service de police a depuis revu le code de certaines priorités et a développé un projet de tableau de bord. Un prototype a été préparé et devrait être mis en opération au cours de la prochaine année.

2.5 REDÉCOUPAGE DES SECTEURS (RECOMMANDATION 6)

Le Service de police de Sherbrooke n'a pas donné suite à cette recommandation considérant que le redécoupage avait été refait en 2012 et qu'aucune plainte fondée sur un découpage inefficace n'a été émise à ce jour.

2.6 MISE À JOUR DU PLAN DE DÉVELOPPEMENT DU SERVICE (RECOMMANDATION 7)

J'ai constaté que cette recommandation a été appliquée. En effet, le 30 avril 2018, l'état-major du Service de police de la Ville de Sherbrooke a émis un communiqué sur les orientations stratégiques adoptées pour les années 2018-2019. Des projets axés sur ces orientations stratégiques ont été présentés.

2.7 DESCRIPTION DES POSTES ET ÉVALUATION ANNUELLE DES EFFECTIFS (RECOMMANDATIONS 8 ET 9)

La description des postes syndiqués est terminée, cependant les descriptions n'ont pas reçu l'approbation de la Direction générale, opération nécessaire pour compléter le processus.

Bien que plusieurs postes cadres aient fait l'objet d'affichages et aient été comblés au cours des dernières années, les descriptions des postes cadres n'ont pas été revues.

En ce qui a trait à l'évaluation de rendement des postes, le Service de police a mis en place l'évaluation des postes d'officiers syndiqués. Plus de la moitié des officiers ont été évalués l'an dernier. Toutefois, aucun système d'évaluation de rendement du personnel cadre n'est encore en vigueur.

2.8 ÉVALUATION DU DÉPLOIEMENT COMPLET DU SYSTÈME D'ANALYSE DES RENSEIGNEMENTS CRIMINELS (RECOMMANDATION 10)

À la suite de cette recommandation, le Service de police a évalué en 2015 l'achat et le déploiement de ce système. Il a cependant conclu qu'il ne s'agissait pas d'une plus-value et a préféré revoir l'organisation de ses ressources humaines. Le service nous a toutefois indiqué qu'il comptait réévaluer le produit afin de vérifier si l'existence de nouvelles fonctionnalités justifie le coût d'acquisition.

2.9 MISE EN ŒUVRE DU PLAN D'ACTION À LA SUITE DE L'AUDIT DE GESTION DES FONCTIONS ADMINISTRATIVES (RECOMMANDATION 11)

À la suite de l'audit de gestion des fonctions administratives réalisé en 2014 par le vérificateur général, la Ville de Sherbrooke a mis en branle quelques mois plus tard un exercice de *Lean Management* auquel a participé le Service de police. Bien que les deux exercices poursuivent les mêmes objectifs d'efficacité et d'efficience, le Service de police a adhéré au processus mis en place par la Direction générale. Un exercice d'optimisation des fonctions administratives a été réalisé et se poursuit de façon continue.

6.2

GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES



6.2 GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES

1. VUE D'ENSEMBLE.....	167
2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS.....	168
3. GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES	169

1. VUE D'ENSEMBLE

En 2015, le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke déposait au conseil municipal son rapport annuel 2014 dont un chapitre portait sur la vérification de la gestion des subventions gouvernementales au Service des infrastructures urbaines de la Ville. La vérification visait deux (2) objectifs soit :

- s'assurer que la gestion des programmes de subventions permet à la Ville de Sherbrooke de bénéficier de toutes les subventions auxquelles elle a droit;
- s'assurer que les mécanismes de reddition de comptes instaurés à l'interne pour la gestion de ces programmes ainsi que ceux pour le MAMOT¹ sont effectués adéquatement et en temps opportun.

Le rapport de vérification comportait neuf (9) recommandations. Plus de quatre (4) ans après leur formulation, j'ai voulu faire le point sur leur mise en œuvre. Pour ce faire, j'ai discuté avec les gestionnaires responsables, j'ai obtenu les informations probantes nécessaires et j'ai observé les systèmes pertinents. Il faut préciser que le suivi ne constitue pas en soi une nouvelle vérification, mais qu'il s'appuie sur les déclarations des gestionnaires et sur le caractère raisonnable de celles-ci.

¹ Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire, aujourd'hui le ministère des Affaires municipales et de l'Habitation (MAMH)

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
1.	Présenter une demande d'aide financière de 3 M\$ à titre de priorité 4 du programme TECQ 2014-2018 pour le pavage 2015 des rues locales.	X				
2.	Documenter et présenter au MAMOT le mode de réalisation en « régie hybride », des travaux majeurs de réfection du réseau routier, d'aqueduc et d'égout.	X				
3.	Présenter une demande d'aide financière de 1 250 000 \$ (soit 25 % de 5 M\$) pour la construction du nouveau garage municipal dans le cadre du programme PIQM 5.1.					X
4.	Bâtir les feuilles de travail de suivi des programmes de subventions à partir des projets et montants autorisés aux protocoles d'entente. Par la suite, faire évoluer ces feuilles de travail avec les avis de modifications dûment autorisés.	X				
5.	Entreprendre les démarches avec les représentants du MAMOT afin de qualifier les coûts de main-d'œuvre temporaire dans le programme PIQM 1.5, représentant une estimation de 400 000 \$ à 500 000 \$ de subventions additionnelles.	X				
6.	Mettre en place une rencontre en personne avec les représentants du MAMOT au moins une fois par année afin d'échanger sur les options d'optimisation des programmes de subventions. Idéalement, cette rencontre devrait se tenir avant de finaliser le PTI annuel afin de déterminer le financement par un tiers des projets d'immobilisations.		X			
7.	Prendre les mesures nécessaires afin de produire dans les plus brefs délais les réclamations d'aide financière au MAMOT dans un objectif d'optimiser la trésorerie. De plus, mettre en place un suivi plus rigoureux de ces réclamations.		X			

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
8.	Préparer au moins une fois par année, les bilans des différents programmes incluant les coûts à date, les engagements, les coûts à venir pour compléter les projets, ainsi que les coûts non admissibles afin d'évaluer les possibilités de transferts ou d'ajouts de projets en temps opportun.	X				
9.	Réévaluer le niveau des effectifs pour gérer les programmes de subvention.		X			

Des neuf (9) recommandations émises, cinq (5) ont été appliquées, une (1) ne s'applique plus compte tenu du contexte actuel et trois (3) recommandations n'ont pas été entièrement appliquées. Elles font l'objet du point suivant.

3. GESTION DES PROGRAMMES DE SUBVENTIONS GOUVERNEMENTALES

Dans le cadre du programme de la taxe sur l'essence et de la contribution du Québec (TECQ) 2014-2018, la Ville de Sherbrooke s'est vu octroyer une subvention de l'ordre de 46 M\$ conditionnelle à la réalisation de travaux admissibles et au respect des conditions du programme. D'autres programmes de subventions dont le Programme d'infrastructures Québec-Municipalités (PIQM), le Fonds Chantiers Canada-Québec (FCCQ), les programmes Primeau et Veloce ont permis à la Ville de réclamer près de 38 M\$ durant cette même période pour des travaux réalisés en vue d'améliorer les infrastructures.

Le 26 octobre 2018, le conseil municipal a adopté le programme triennal d'immobilisations (PTI) pour les années 2019-2020-2021.

Le tableau 2 illustre le financement de la somme des travaux budgétés.

Tableau2 – Plan triennal d'immobilisations 2019-2020-2021 (millions de \$)

Financé par	2019	2020	2021	Total
Ville	71	92	73	236
Tiers	35	34	28	97
Sous-total	106	126	101	333
Hydro-Sherbrooke	13	14	13	40
Total	119	140	114	373

La Ville prévoyait, lors de la préparation du PTI, investir au cours des trois (3) prochaines années, une somme de 373 M\$ dans ses infrastructures et immobilisations. De ce montant, la Ville prévoyait recevoir des paliers de gouvernement supérieurs, une somme de 92 M\$ à titre de subvention². Cette somme est incluse dans le financement provenant des tiers.

Depuis la parution du rapport du vérificateur général sur la gestion des programmes de subventions gouvernementales en 2015, des améliorations notables ont été réalisées quant au suivi des subventions à recevoir et aux délais pour produire les réclamations. À la fin de 2016, le conseil municipal approuvait la mise en place d'une structure de gestion des subventions et des budgets d'immobilisations au Service des infrastructures urbaines. En janvier 2017, le poste de coordonnatrice administrative a été comblé permettant au service de conserver une ressource qualifiée dédiée à l'administration du service et ayant, entre autres, les responsabilités du suivi des projets d'immobilisations et des réclamations des subventions.

J'ai observé les nouveaux outils mis en place et le processus désormais effectué pour assurer le suivi des subventions. Malgré les améliorations, des retards persistent dans la production des réclamations des subventions. Les difficultés rencontrées dans la dotation des postes administratifs et l'important roulement de personnel pour ces mêmes postes sont à l'origine de ces retards.

Bien que les employés du service soient à l'affût quant aux programmes de subventions et que de nombreuses informations sur les programmes circulent via les associations professionnelles, les ministères et les différents regroupements municipaux, le suivi (vigie) des nouveaux programmes de subventions disponibles ou des changements annoncés par les gouvernements supérieurs ne se fait que sporadiquement.

La structure administrative du service étant instable, puisqu'il reste des postes à pourvoir et que les employés actuels doivent pallier les tâches des postes non comblés, il est difficile pour la direction du Service des infrastructures urbaines d'évaluer si la vigie des programmes de subventions et la mise en place d'outils afin d'améliorer la gestion du suivi des coûts des travaux pourront s'effectuer à même ses ressources actuelles.

Considérant le montant des travaux d'infrastructures prévus au cours des trois (3) prochaines années et l'importance des montants de subvention prévus à recevoir, soit selon les prévisions révisées, 131 M\$, tous les programmes de subventions offerts par les différentes instances publiques devraient être analysés. Bien que le Service des infrastructures urbaines soit celui qui gère les montants les plus importants de subventions, la vigie des programmes de subventions devrait couvrir tous les secteurs municipaux et ainsi permettre à tous les services de bénéficier de cette expertise afin de s'assurer que la Ville ne perd pas de subventions potentielles.

² En date du 29 mai 2019, le Service des infrastructures urbaines estime à 131 M\$ le montant de subvention à recevoir.

6.3

GESTION DE LA FLOTTE D'ÉQUIPEMENTS

Service de l'approvisionnement et des équipements



6.3 GESTION DE LA FLOTTE D'ÉQUIPEMENTS

1. VUE D'ENSEMBLE	174
2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS	174
2.1 INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES VÉHICULAIRES PERMETTANT LA RÉDUCTION DES GAZ À EFFET DE SERRE (RECOMMANDATION 1).....	176
2.2 STATISTIQUES SUR LA CONSOMMATION D'ESSENCE (RECOMMANDATION 2).....	176
2.3 INSTAURATION DE TEMPS STANDARDS POUR LES ENTRETIENS RÉPÉTITIFS ET IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE PRÉPARATION DES PIÈCES REQUISES AU PRÉALABLE PAR LES MAGASINIERS (RECOMMANDATION 3).....	176
2.4 PLAN DE FORMATION DU PERSONNEL D'ENTRETIEN (RECOMMANDATION 4).....	176
2.5 APPELS D'OFFRES SUR UNE PLUS LONGUE PÉRIODE POUR LES VÉHICULES (RECOMMANDATION 6).....	177
2.6 IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE CODE À BARRES POUR LA GESTION DE MATÉRIEL AU MAGASIN MUNICIPAL (RECOMMANDATION 12).....	177

1. VUE D'ENSEMBLE

En 2011, le vérificateur général de la Ville de Sherbrooke déposait au conseil municipal son rapport annuel dont un chapitre portait sur la vérification de la gestion de la flotte d'équipements de la Ville.

La vérification avait pour objectif de s'assurer que les véhicules sont achetés et exploités avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité, et ce, en considération de la protection de l'environnement. La vérification couvrait l'année 2010.

Au moment où la vérification a été effectuée, la Division des équipements relevait du Service des équipements et de la voirie. En 2014, la Division des équipements a été jumelée à celle de l'Approvisionnement pour devenir le Service de l'approvisionnement et des équipements. Depuis, le service a connu des modifications à sa structure de fonctionnement ainsi que des changements de gestionnaire.

Le rapport de vérification comportait treize (13) recommandations. J'ai voulu faire le point sur leur mise en œuvre. Pour ce faire, j'ai discuté avec les gestionnaires responsables, j'ai observé les systèmes pertinents et j'ai obtenu les informations probantes nécessaires. Il faut préciser que le suivi ne constitue pas en soi une nouvelle vérification, mais qu'il s'appuie sur les déclarations des gestionnaires et sur le caractère raisonnable de celles-ci.

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
1.	Prendre les mesures nécessaires pour l'intégration des technologies véhiculaires permettant de contribuer à la cible de réduction des gaz à effet de serre de 5 % d'ici la fin de 2015. Ces technologies sont : la télémétrie véhiculaire aux fins de conduite écoresponsable, les dispositifs contre la marche au ralenti excessive, notamment pour le Service de police et finalement les limiteurs de puissance. De plus, voir à offrir davantage de séances de formation et de sensibilisation sur la conduite écoresponsable.				X	
2.	Préparer au moins deux fois par année les statistiques sur les consommations de carburant par type de véhicules et les diffuser aux gestionnaires concernés.				X	

Recommandations		Appliquées	Progrès satisfaisants	Progrès insatisfaisants	Non appliquées	Périmées
3.	Instaurer des temps standards pour les entretiens répétitifs afin de mesurer et d'accroître la productivité du personnel de l'entretien. De plus, faire développer et implanter le processus de préparation des pièces requises au préalable par les magasiniers.		X			
4.	Établir un plan de formation approprié pour le personnel de l'entretien.				X	
5.	Documenter les politiques ainsi que les processus d'opérations de la Division des équipements tout en redéfinissant le rôle du chef de celle-ci.	X				
6.	Considérer des appels d'offres sur une plus grande période tel que proposé par la Division des approvisionnements afin de contribuer à la standardisation de la flotte de véhicules.					X
7.	Retarder l'envoi à l'encan du printemps, des véhicules en bon état afin de réduire les locations à court terme de véhicules durant la période de pointe de l'été.	X				
8.	Établir les informations à saisir dans le système d'entretien préventif, procéder avec le fournisseur du système à l'évaluation des améliorations déjà identifiées et finalement, suivre l'évolution du projet de simplification de fermeture des bons de travail.	X				
9.	Codifier les réparations mineures effectuées à l'interne pour les véhicules encore sous garantie et analyser régulièrement les résultats.	X				
10.	Formaliser le processus de rétroaction lors de bris causés par un usage non approprié des équipements.	X				
11.	Identifier les causes et corriger la situation des dépenses d'entretien non codifiées dans le système d'entretien préventif au service d'Hydro-Sherbrooke.					X
12.	Poursuivre les démarches afin d'implanter un système de code à barres pour la gestion des mouvements de matériel au magasin municipal.				X	
13.	Revoir le processus d'acquisition des véhicules afin de l'optimiser en réduisant les délais requis.	X				

Des treize (13) recommandations émises dans le rapport annuel 2011, six (6) ont été appliquées, une (1) est en voie de réalisation, quatre (4) n'ont pas été appliquées et deux (2) ne s'appliquent plus compte tenu de la situation actuelle. Ceci représente un taux d'application et de progrès satisfaisant des recommandations de 64 %.

2.1 INTÉGRATION DES TECHNOLOGIES VÉHICULAIRES PERMETTANT LA RÉDUCTION DES GAZ À EFFET DE SERRE (RECOMMANDATION 1)

Bien que des actions concrètes aient été effectuées afin d'acquérir certains véhicules éco-énergétiques ainsi que certains équipements permettant de réduire la consommation d'essence, il n'y a pas eu de plan concerté en ce sens depuis l'émission du rapport. Je note toutefois que le Service de l'approvisionnement et des équipements s'est engagé à inclure dorénavant dans ses appels d'offres de véhicules, des dispositifs contre la marche au ralenti.

La recommandation faisait état de l'objectif que la Ville s'était fixée de diminuer l'émission des gaz à effet de serre de 5 % en 2015. Or, après vérification auprès du responsable du Service de la planification urbaine et du développement durable, il appert que le plan d'action 2016 est en cours d'élaboration et devrait être soumis au conseil municipal prochainement.

2.2 STATISTIQUES SUR LA CONSOMMATION D'ESSENCE (RECOMMANDATION 2)

Cette recommandation n'a pas été appliquée. Compte tenu de l'évolution des nouveaux équipements dont on veut doter les véhicules et qui doivent faire l'objet de projets pilotes, le service prévoit mettre en place au cours des prochaines années des outils afin de collecter de l'information pertinente et d'informer les gestionnaires des différents services.

2.3 INSTAURATION DE TEMPS STANDARDS POUR LES ENTRETIENS RÉPÉTITIFS ET IMPLANTATION D'UN PROCESSUS DE PRÉPARATION DES PIÈCES REQUISES AU PRÉALABLE PAR LES MAGASINIERS (RECOMMANDATION 3)

Le Service de l'approvisionnement et des équipements a implanté en 2018 une nouvelle version du logiciel d'entretien préventif mieux adapté et plus performant. Les différentes catégories d'entretien ont été définies, codifiées et des temps standards approximatifs ont été inscrits dans la base de données. Depuis sa mise en fonction en mars 2018, les tâches effectuées et le temps requis pour les faire sont saisis dans le logiciel. Le service croit que d'ici 2020, les données sur les temps standards seront fiables et complètes.

Pour ce qui est du processus de préparation des pièces requises au préalable par les magasiniers, il est en fonction actuellement.

2.4 PLAN DE FORMATION DU PERSONNEL D'ENTRETIEN (RECOMMANDATION 4)

Cette recommandation n'a pas été appliquée. Le Service de l'approvisionnement et des équipements nous informe qu'il va travailler, au cours de la prochaine année, à préparer une matrice

des compétences et à évaluer le niveau où se situent les employés afin de définir le plan de formation requis.

2.5 APPELS D'OFFRES SUR UNE PLUS LONGUE PÉRIODE POUR LES VÉHICULES (RECOMMANDATION 6)

Cette recommandation ne s'applique plus.

2.6 IMPLANTATION D'UN SYSTÈME DE CODE À BARRES POUR LA GESTION DE MATÉRIEL AU MAGASIN MUNICIPAL (RECOMMANDATION 12)

Cette recommandation n'a pas été appliquée. L'implantation d'un tel système est prévue dans la phase 2 du projet de remplacement des progiciels financiers, planifiée en 2020.

Chapitre 7

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



7. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

INTRODUCTION	
Période	Ce chapitre couvre les activités du Bureau de la vérificatrice générale du mois de juillet 2018 à juin 2019.
Reddition de comptes	La reddition de comptes est une valeur de gestion que je privilégie particulièrement. Elle permet de rendre compte de mes activités et de la façon dont j'assume ma fonction de vérificatrice générale par rapport aux responsabilités qui me sont conférées par la Loi.
Objectifs	<p>Afin de m'acquitter de mes responsabilités, je me suis donnée les objectifs généraux suivants que je poursuivrai tout au long de mon terme :</p> <ul style="list-style-type: none"> • rencontrer adéquatement les obligations légales et professionnelles de la fonction; • utiliser les ressources mises à ma disposition de façon économique, efficace et efficiente; • inciter la Ville à adopter les principes d'une saine gouvernance dans la gestion des fonds publics; • inciter la Ville à produire, pour la prise de décisions, une information complète et pertinente; • être à l'affût de toutes occasions conduisant à une utilisation plus efficace et efficiente des fonds publics.
Partage des connaissances ou d'expertises	<p>L'apprentissage continu est pour moi une valeur importante et le partage des connaissances s'inscrit dans ce processus. Ainsi, je favoriserai :</p> <ul style="list-style-type: none"> • la coordination de mes travaux de vérification avec ceux des vérificateurs externes de la Ville; • l'échange avec les vérificateurs généraux des autres villes pour bénéficier de l'expertise de chacun et partager les expériences de travail; • être membre active au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ).
DESCRIPTION ET EXÉCUTION DES TRAVAUX	
Rapports d'audit	Les travaux d'audit financier ont mené à l'émission de rapports de l'auditeur et ont été réalisés en conformité avec les Normes canadiennes d'audit (NCA).
Organismes audités	<p>Voici les organismes qui ont été audités par la vérificatrice générale :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Société de transport de Sherbrooke; • Valoris; • Ville de Sherbrooke.

Audits de l'optimisation des ressources	<p>J'ai effectué trois (3) audits de l'optimisation des ressources, lesquels sont reproduits au chapitre 2 de mon rapport annuel.</p> <p>J'ai réalisé deux (2) mandats spéciaux, un à la demande du conseil municipal et un à la demande du conseil d'administration de Valoris.</p>
---	--

Éléments d'audits	Les travaux d'audit de la conformité des opérations de la Ville et de ses organismes ont porté notamment sur le salaire des élus.
-------------------	---

RESSOURCES HUMAINES

Autres ressources	<p>Depuis le 1^{er} mai 2019, Mme Martine Doyon, attachée d'administration, seconde la vérificatrice générale dans ses différents travaux. À cette ressource s'ajoutent les firmes et les personnes suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Michelle Côté, consultante • GoSecure inc. • M. Jacques Hébert, CPA, CA • M. Guy Perron, CPA, CA • Quantum Juricomptable inc. • Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. • M. Arthur Roberge, consultant et conseiller en gestion et vérification intégrée • M. Christian Wafer, ing., M.Sc., consultant en gestion de parcs de véhicules et d'ateliers de réparation mécanique Flotte Expert inc. • Mme Rina Zampieri, CPA, CA, consultante en audit de l'optimisation des ressources
-------------------	--

CADRE DE LA PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2017-2021

Mandat	Le mandat, les obligations et les pouvoirs de la vérificatrice générale sont définis aux articles 107.1 à 107.17 de la <i>Loi sur les cités et villes</i> et reproduits à l'annexe A. Ses travaux comprennent la vérification financière, la vérification de la conformité des opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.
--------	---

Mission	À l'intérieur des ressources financières allouées, fournir aux citoyens et aux élus, de façon objective et indépendante, une opinion sur la gestion des affaires municipales en vue d'en accroître la qualité.
---------	--

Vision	Faire de la fonction de vérificatrice générale une composante à valeur ajoutée incontournable dans l'amélioration continue de la performance administrative de la Ville de Sherbrooke.
--------	--

Valeurs	<ul style="list-style-type: none"> • L'indépendance, l'objectivité et le respect : les assises • La transparence, la rigueur, le courage managérial et l'apprentissage continu : les engagements • L'intégrité et la persévérance : les forces
---------	---

Partenaires	<ul style="list-style-type: none"> • Les vérificateurs généraux municipaux du Québec • Les organismes de normalisation en vérification, en comptabilité et en gestion • Les cabinets de comptables professionnels agréés et les consultants
-------------	--

PLANIFICATION STRATÉGIQUE 2017-2021

1. ASSISTER LES ÉLUS DANS LEUR FONCTION DE CONTRÔLE

Orientation	Accroître la transparence de l'administration municipale envers le conseil et la population en favorisant la reddition de comptes. Répondre aux attentes du conseil municipal par des missions d'audit à valeur ajoutée axées sur les enjeux actuels.		
Axes d'intervention	1.1 Audit financier - Pour une prise de décision éclairée		
	Objectif	Indicateurs	Cibles annuelles
	Rencontrer les obligations légales et professionnelles de la fonction en rassurant les élus quant à la fidélité des états financiers et du respect des Normes comptables canadiennes (NCA).	Audit financier de la Ville - Rapport	1 rapport d'audit
		Audit financier des organismes municipaux - Rapports	1 rapport d'audit
Suivi des états financiers des organismes subventionnés		À déterminer	
	1.2 Audit de conformité réglementaire		
	Objectif	Indicateurs	Cibles annuelles
	Rassurer les élus quant au respect des lois et règlements	Suivi des procès-verbaux - Conseil municipal / Comité exécutif	100 % annuellement
		Traitement des élus	1 rapport par année

2. CONTRIBUER À LA SAINE GESTION DE L'ADMINISTRATION MUNICIPALE

Orientation	Promouvoir une saine administration des fonds publics et la responsabilisation de leur utilisation. Réaliser des travaux d'audit de l'optimisation des ressources avec des solutions novatrices, économiques et efficaces. Réaliser un travail de qualité et fournir des rapports de qualité répondant aux exigences. Contribuer, de façon constructive et significative, à l'amélioration de la qualité de la gestion de la Ville.		
Axes d'intervention	2.1 Des travaux à valeur ajoutée		
	Objectif	Indicateur	Cibles annuelles
	Inciter la Ville à adopter les principes d'une saine gouvernance pour la gestion des fonds publics.	Réaliser des travaux d'audit de l'optimisation des ressources ayant des enjeux importants pour l'administration municipale	3 rapports par année
	2.2 L'influence des travaux de la vérificatrice générale		
	Objectif	Indicateurs	Cibles annuelles
Favoriser l'application des recommandations formulées aux entités par la VG.	% des recommandations donnant lieu à des progrès satisfaisants	Suivi annuel	
	% des plans d'action reçus des entités à la suite de l'audit	100 % annuellement	

3. AMÉLIORER NOS PRATIQUES DE FAÇON CONTINUE			
Orientation	Contribuer à créer une valeur ajoutée. Bien identifier et évaluer les risques importants. Favoriser le développement des connaissances et des compétences par la formation continue et en lien avec les partenaires.		
Axes d'intervention	3.1 L'optimisation des compétences – Ressources humaines		
	Objectif	Indicateur	Cibles annuelles
	Soutenir le développement des compétences professionnelles	Moyenne du nombre de jours de formation par personne	VG = 8 jours Attachée d'administration = 3 jours
	3.2 Des travaux de qualité – Amélioration continue		
	Objectifs	Indicateurs	Cibles annuelles
	Appliquer le Manuel d'assurance qualité (MAQ) personnalisé pour la fonction de VG	Révision triennale externe dossier	1 révision triennale
	Actualiser la planification stratégique	Révision annuelle	100 %
	Actualiser la politique d'approvisionnement du BVG	Révision triennale	1 révision triennale

TABLEAU DE BORD DU BVG

Présentation

Voici le tableau de bord du Bureau de la vérificatrice générale créé en fonction des axes d'intervention. Les objectifs et les cibles y sont illustrés ainsi que les résultats pour les années visées.

Objectif	Cible 2018-2019	Résultat 2018-2019	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Audit financier						
Ville	1 rapport	1	✓	✓		
Organismes	1 rapport	1	✓	✓		
Suivi des recommandations	≥ 1	1	✓	✓		
Audit de conformité						
Traitement des élus	1 rapport	1	✓	✓		
Procès-verbaux	100 %	100 %	✓	✓		
Audit d'optimisation des ressources						
Nombre de rapports	3 rapports	3	✓	✓		
Mandat spécial	---	2	---	✓		
Suivi des recommandations	≥ 1	3	✗	✓		
Ressources humaines						
Jours de formation vérificatrice générale	8 jours	5	!	!		
Amélioration continue						
Appliquer Manuel assurance qualité	100 %	100 %	✓	✓		
Actualisation annuelle planification stratégique	100 %	100 %	✓	✓		
Actualisation de la Politique d'approvisionnement	---	---	---	---		

Légende

- ✓ Réalisé
- ! En cours
- ✗ Non réalisé
- Sans objet

VÉRIFICATION DES COMPTES DU BVG

Rapport des
auditeurs
indépendants

Les dépenses d'exploitation du Bureau de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 ont été auditées par un auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*.



Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal
Ville de Sherbrooke

Raymond Chabot
Grant Thornton S.E.N.C.R.L.
Bureau 500
455, rue King Ouest
Sherbrooke (Québec) J1H 6G4

T 819 822-4000
Sans frais : 1 800 567-6958

Opinion

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses d'opérations du Bureau du vérificateur général de la Ville de Sherbrooke (ci-après « la Ville ») pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018 (ci-après le « relevé des dépenses »), ainsi que les notes complémentaires.

À notre avis, le relevé des dépenses ci-joint a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé des dépenses » du présent rapport. Nous sommes indépendants de la Ville conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du relevé des dépenses au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Observations – référentiel comptable et restriction à l'utilisation

Nous attirons l'attention sur la note 1 du relevé des dépenses, qui décrit le référentiel comptable appliqué. Le relevé des dépenses a été préparé pour permettre à la Ville de se conformer aux exigences de l'article 108.2.1 de la Loi sur les cités et villes. En conséquence, il est possible que le relevé des dépenses ne puisse se prêter à un usage autre. Notre rapport est destiné uniquement à la Ville de Sherbrooke et ne devrait pas être utilisé par d'autres parties. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard du relevé des dépenses

La direction du Bureau du vérificateur général de la Ville (ci-après la « direction ») est responsable de la préparation du relevé des dépenses conformément à la méthode de comptabilité décrite à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé des dépenses exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation du relevé des dépenses, c'est à la direction qu'il incombe d'évaluer la capacité de la Ville à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité de l'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider la Ville ou de cesser son activité, ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de la Ville.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit du relevé des dépenses

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que le relevé des dépenses pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs du relevé des dépenses prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- nous identifions et évaluons les risques que le relevé des dépenses comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne;
- nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne de la Ville;
- nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Raymond Chabot Grant Thornton S.E. N.C. R. L.

Sherbrooke
Le 28 mai 2019

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE
Relevé des dépenses d'opérations
pour l'exercice terminé le 31 décembre 2018

	<u>Budget ⁽¹⁾</u>	<u>Réalisations</u>
Ressources humaines :		
Internes	311 200 \$	184 505 \$
Externes	140 800 \$	240 253 \$
	<u>452 000 \$</u>	<u>424 758 \$</u>
Ressources matérielles :		
Dépenses de fonctionnement	29 150 \$	23 872 \$
Total :	<u>481 150 \$</u>	<u>448 630 \$</u>

Note 1 : Les dépenses d'opérations ont été préparées conformément aux exigences pertinentes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public.

⁽¹⁾ Budget approuvé, tel qu'il est modifié, présenté dans le système comptable de la Ville de Sherbrooke pour le Bureau du vérificateur général et approuvé par le comité exécutif de la Ville de Sherbrooke.

Déclaration

Je déclare que les informations contenues dans ce rapport correspondent à la situation telle qu'elle se présentait le 28 mai 2019.

La vérificatrice générale,

Andrée Cossette CPA, CA

Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

ANNEXE A – LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

À jour le 1^{er} mai 2019

IV.1. — Vérificateur général

2001, c. 25, a. 15.

a. — Nomination

2018, c. 8, a. 33.

107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 34.

107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 35.

107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.

107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;
- 3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 37.

107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107.2.

2001, c. 25, a. 15.

b. — *Dépenses de fonctionnement*

2018, c. 8, a. 38.

107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que:

1° A représente 500 000 \$;

2° B représente le produit de 0,13% par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;

3° C représente le produit de 0,11% par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50% seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 5; 2018, c. 8, a. 39.

c. — *Mandat*

2018, c. 8, a. 40.

107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.

107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.

107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires:

1° de la municipalité;

2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes:

- a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité;
- b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50% des membres de son conseil d'administration;
- c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50% de ses parts ou actions votantes en circulation;

3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie:

- a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité;
- b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci;
- c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité;
- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement;

e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;

2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;

3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 20; 2018, c. 8, a. 42.

107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit:

1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification;

2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15; 2001, c. 68, a. 6; 2018, c. 8, a. 43.

107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale ;
- 2° de son rapport sur ces états ;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.

107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 44.

107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.

107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

d. — *Rapport*

2018, c. 8, a. 45.

107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification. Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment:

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15; 2010, c. 18, a. 21; 2018, c. 8, a. 46.

107.14. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2006, c. 31, a. 16; 2010, c. 18, a. 22; 2017, c. 13, a. 50; 2018, c. 8, a. 47.

107.15. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15; 2018, c. 8, a. 47.

e. — Immunités

2018, c. 8, a. 48.

107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15; N.I. 2016-01-01 (NCPC).

107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui

représentent les municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15; 2008, c. 19, a. 11.

V. — *Vérificateur externe*

2001, c. 25, a. 16.

108. Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils

agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

S. R. 1964, c. 193, a. 104; 1975, c. 66, a. 11; 1984, c. 38, a. 11; 1995, c. 34, a. 12; 1996, c. 27, a. 12; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 17; 2003, c. 19, a. 110, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2016, c. 17, a. 8; 2018, c. 8, a. 49.

108.1. Si la charge du vérificateur externe devient vacante avant l'expiration de son mandat, le conseil doit combler cette vacance le plus tôt possible.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 18; 2003, c. 19, a. 111.

108.2. Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe;

2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1);

3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 1999, c. 43, a. 13; 2001, c. 25, a. 19; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2006, c. 31, a. 17; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 51; 2018, c. 8, a. 50.

En vig.: 2020-01-01

108.2.0.1. Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit:

1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée;

2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec;

3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2018, c. 8, a. 51.

108.2.0.2. Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1er septembre; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Malgré le troisième alinéa de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35), la vérification de la Commission mandatée par un règlement adopté en vertu du présent article est faite une fois tous les deux ans.

Le règlement ne peut être abrogé.

2018, c. 8, a. 51.

108.2.1. Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé:

1° les comptes et affaires du vérificateur général;

2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7;

3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1);

4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la Gazette officielle du Québec.

2001, c. 25, a. 20; 2001, c. 68, a. 7; 2003, c. 19, a. 250; 2005, c. 28, a. 196; 2009, c. 26, a. 109; 2017, c. 13, a. 52; 2018, c. 8, a. 52.

108.2.2. Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

2018, c. 8, a. 53.

108.3. Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec au plus tard le 30 septembre suivant le dernier exercice financier qu'il concerne. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 21; 2001, c. 68, a. 8; 2010, c. 18, a. 23; 2017, c. 13, a. 53; 2018, c. 8, a. 54.

108.4. Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport. Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

1984, c. 38, a. 11; 2018, c. 8, a. 55.

108.4.1. Le vérificateur externe a accès aux livres, comptes, titres, documents et pièces justificatives et il a le droit d'exiger des employés de la municipalité les renseignements et les explications nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22.

108.4.2. Le vérificateur général doit mettre à la disposition du vérificateur externe tous les livres, états et autres documents qu'il a préparés ou utilisés au cours de la vérification prévue à l'article 107.7 et que le vérificateur externe juge nécessaires à l'exécution de son mandat.

2001, c. 25, a. 22; 2005, c. 28, a. 49.

108.5. Ne peuvent agir comme vérificateur externe de la municipalité:

- 1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement;
- 2° un fonctionnaire ou un employé de celle-ci;
- 3° l'associé d'une personne mentionnée au paragraphe 1° ou 2°;
- 4° une personne qui, durant l'exercice sur lequel porte la vérification, a directement ou indirectement, par elle-même ou son associé, quelque part, intérêt ou commission dans un contrat avec la municipalité ou relativement à un tel contrat, ou qui tire quelque avantage de ce contrat, sauf si son rapport avec ce contrat découle de l'exercice de sa profession.

1984, c. 38, a. 11; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 23.

108.6. Le vérificateur externe peut être un individu ou une société. Il peut charger ses employés de son travail, mais sa responsabilité est alors la même que s'il avait entièrement exécuté le travail.

1984, c. 38, a. 11; 2001, c. 25, a. 24.

V.1. — *Vérificateur ad hoc*

2001, c. 25, a. 25.

109. En tout temps de l'année, à la demande écrite d'au moins 50 contribuables, le conseil doit aussi ordonner une vérification spéciale des comptes de la municipalité pour une ou plusieurs des cinq années antérieures, pourvu qu'aucune telle vérification n'ait déjà été faite pour les mêmes années sous l'empire du présent article ou qu'une telle vérification ne fasse partie du mandat de vérification accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la Loi sur la Commission municipale (chapitre C-35).

Le vérificateur ad hoc est nommé par le conseil, mais avant sa nomination le choix que le conseil se propose de faire doit être accepté par écrit de la majorité des contribuables qui ont demandé la vérification; à défaut d'entente entre ces contribuables et le conseil, le vérificateur ad hoc est nommé par un juge de la Cour du Québec, sur demande de l'une des parties après avis de huit jours francs à l'autre partie.

Les frais de cette vérification sont supportés par le fonctionnaire ou employé responsable de la municipalité s'il s'est rendu coupable de détournement de fonds ou si, ayant été trouvé reliquataire, il fait défaut de rembourser le reliquat dans le délai fixé par le dernier alinéa; sinon, ils sont à la charge des personnes qui l'ont demandée, à moins que la vérification ne profite à la municipalité.

La demande de vérification en vertu du présent article doit être accompagnée d'un dépôt de 2 000 \$, lequel doit être remis aux requérants si les frais de la vérification ne sont pas mis à leur charge. Tout vérificateur ad hoc nommé à ces fins peut être un particulier ou une société; il peut faire exécuter son travail par ses employés, mais alors sa responsabilité est la même que si ce travail

avait été entièrement fait par lui-même. Dans le cas d'une société, la prestation du serment d'office de l'un des associés est suffisante.

Dans les 30 jours qui suivent la notification qui lui est faite d'une copie du rapport de vérification, le fonctionnaire ou employé en défaut de la municipalité doit acquitter le montant dont il a été trouvé reliquataire, ainsi que les frais de la vérification.

S. R. 1964, c. 193, a. 105; 1965 (1re sess.), c. 17, a. 2; 1968, c. 55, a. 5; 1988, c. 21, a. 66; 1996, c. 2, a. 209; 2001, c. 25, a. 26; N.I. 2016-01-01 (NCPC); 2018, c. 8, a. 56.

VI. —

Abrogée, 2005, c. 6, a. 194.

2005, c. 6, a. 194.

110. (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 106; 1968, c. 53, a. 2; 1968, c. 55, a. 33; 1977, c. 52, a. 11; 1979, c. 72, a. 490; 1986, c. 31, a. 4; 1988, c. 76, a. 1; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

111. (Abrogé).

S. R. 1964, c. 193, a. 107; 1977, c. 52, a. 11; 1999, c. 40, a. 51; 2005, c. 6, a. 194.

VII. — *Directeur général*

1983, c. 57, a. 50.

112. Le conseil doit nommer un directeur général et fixer son traitement.

Une personne peut être le titulaire à la fois du poste de directeur général et de tout autre poste de fonctionnaire ou d'employé.

Le conseil peut également nommer un directeur général adjoint qui remplace le directeur général en cas d'absence, d'empêchement ou de refus d'agir de celui-ci ou en cas de vacance de son poste. S'il ne nomme pas de directeur général adjoint, le conseil peut désigner un fonctionnaire ou employé de la municipalité pour exercer les fonctions de directeur général adjoint.

Si le conseil nomme plusieurs directeurs généraux adjoints ou désigne plusieurs fonctionnaires ou employés pour exercer les fonctions de directeur général adjoint, il établit leur compétence respective de façon à déterminer lequel remplace le directeur général dans un cas visé au troisième alinéa.

S. R. 1964, c. 193, a. 108; 1968, c. 55, a. 34; 1983, c. 57, a. 50; 1999, c. 40, a. 51; 2006, c. 60, a. 22.

113. Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil. À l'égard d'un fonctionnaire ou employé dont les fonctions sont prévues par la loi, l'autorité du directeur général n'est exercée que dans le cadre de son rôle de gestionnaire des ressources humaines, matérielles et financières de la municipalité et ne peut avoir pour effet d'entraver l'exercice de ces fonctions prévues par la loi.

Il peut suspendre un fonctionnaire ou employé de ses fonctions. Il doit immédiatement faire rapport de cette suspension au conseil. Le conseil décide du sort du fonctionnaire ou employé suspendu, après enquête.

S. R. 1964, c. 193, a. 109; 1968, c. 55, a. 5; 1983, c. 57, a. 50; 2001, c. 25, a. 27.

ANNEXE B – COMITÉ DE VÉRIFICATION

Extrait du règlement général de la Ville de Sherbrooke

LE CONSEIL MUNICIPAL ET SES COMITÉS

CHAPITRE 4.2 – COMITÉ DE VÉRIFICATION

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.1 Constitution et composition

Un comité de vérification est constitué par le présent article conformément à l'article 107.17 de la *Loi sur les cités et villes*.

Le comité de vérification est composé des membres du comité exécutif de la Ville et de deux (2) élus provenant du conseil municipal ou des conseils d'arrondissement.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23 / Modifié par l'art. 5 de 1-67)

2.4.2.2 Personnes ressources

Le comité de vérification peut s'adjoindre les personnes-ressources nécessaires à l'exécution de son mandat.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.3 Mandat

Le comité de vérification agit à titre d'intermédiaire entre le vérificateur général et le conseil municipal.

À cette fin, le comité :

- 1) Prend connaissance des objectifs généraux et des grandes orientations du plan de vérification proposé par le vérificateur général pour l'année en cours ainsi que les moyens administratifs qu'il propose pour sa réalisation;
- 2) Prend connaissance de l'évaluation annuelle de l'importance relative générale et des risques associés au plan annuel du vérificateur général;
- 3) Prend connaissance des mandats confiés au vérificateur général par le conseil en application de l'article 107.12 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q.,

chapitre C-19) et des moyens administratifs proposés par le vérificateur général pour leur réalisation;

- 4) Prend connaissance du rapport annuel du vérificateur général avant sa transmission au président du conseil;
- 5) Prend connaissance du rapport du vérificateur général de sa vérification des états financiers de la municipalité;
- 6) Informe le vérificateur général des intérêts et des préoccupations du conseil ou du comité à l'égard de la vérification des comptes et affaires de la ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
- 7) Prend connaissance des rapports du vérificateur général qui lui sont transmis par le conseil;
- 8) Prend connaissance du rapport du vérificateur externe;
- 9) Formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés sur les suites données aux demandes, aux constatations et aux recommandations du vérificateur général ou du vérificateur externe;
- 10) Formule au conseil les commentaires et recommandations qu'il considère appropriés pour permettre au vérificateur général d'effectuer une vérification adéquate des comptes et affaires de la ville et des personnes et organismes sur lesquels il exerce sa compétence;
- 11) Prend connaissance des prévisions budgétaires du vérificateur général et les transmet au directeur général avec ses commentaires et recommandations.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.4 Transmission des rapports

Le conseil transmet au comité de vérification les rapports finaux transmis par le vérificateur général et le vérificateur externe.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.5 Vérificateur général

Le conseil peut demander l'avis du comité avant de nommer le vérificateur général, de fixer sa rémunération ainsi que ses conditions de travail, de le destituer, de le suspendre sans traitement ou de modifier sa rémunération.

Le comité doit, dans les quinze (15) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.6 Crédits supplémentaires

Le conseil peut prendre l'avis du comité avant de se prononcer sur l'opportunité d'accorder des crédits supplémentaires au vérificateur général pour réaliser une enquête ou une opération de vérification exceptionnelle.

Le comité doit, dans les quinze (15) jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.7 Confidentialité

Le comité de vérification siège à huis clos. Le compte rendu des délibérations du comité de vérification est confidentiel ainsi que les avis ou recommandations qui ont été faits au comité, et ce, tant que le processus décisionnel d'enquête ou de vérification est en cours.

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)

2.4.2.8 Rapport des activités

Le comité de vérification doit faire rapport annuellement au conseil des activités du comité de vérification. »

(Ajouté par l'art. 1 de 1-23)



Bureau de la vérificatrice
générale

BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

234, rue Dufferin, bureau 415
C.P. 610, Sherbrooke (Québec) J1H 5H9

819 821-1942
andree.cossette@ville.sherbrooke.qc.ca

