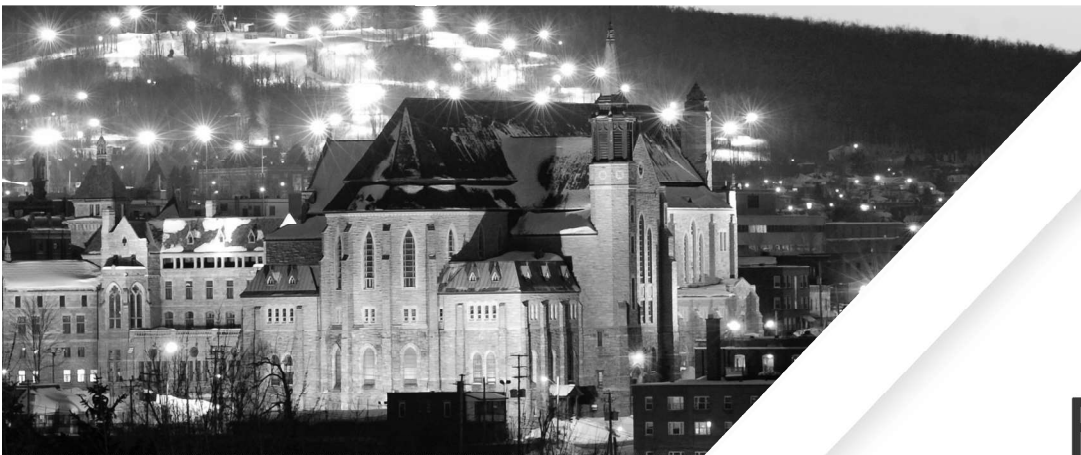
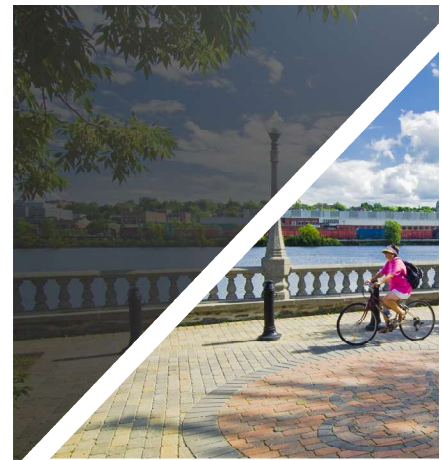


2020



RAPPORT ANNUEL

DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Pour l'exercice financier se
terminant le 31 décembre 2020



Bureau de la vérificatrice
générale

Le 20 septembre 2021

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

OBJET : RAPPORT ANNUEL 2020

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 2020.

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 PERFORMANCE	17
2.1 GESTION DE LA FLOTTE DE VÉHICULES À HYDRO-SHERBROOKE	19
2.2 GESTION DE LA LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES	71
3. MANDAT SPÉCIAL	93
3.1 MESURAGE ET FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ À HYDRO-SHERBROOKE	95
4. SUIVIS DES RECOMMANDATIONS	117
4.1 GESTION DE LA RELÈVE.....	121
4.2 GESTION DU CARBURANT	127
4.3 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – ANIMATION CENTRE-VILLE.....	133
4.4 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – COMMERCE SHERBROOKE.....	139
4.5 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – DESTINATION SHERBROOKE.....	143
4.6 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – SHERBROOKE INNOPOLE	149
4.7 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION DES ORGANISMES PARAMUNICIPAUX.....	153
5. AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS.....	159
6. AUDIT DE CONFORMITÉ	165
7. RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	169
ANNEXE A – LOI SUR LES CITÉS ET VILLES	179
ANNEXE B – COMITÉ DE VÉRIFICATION	191

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



INTRODUCTION



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

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 général¹. 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, telle 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'audits 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 quatrième 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} juin 2021

Chapitre 1

MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. MOT DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Je publie mon quatrième rapport annuel à titre de vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke. J'ai toujours utilisé cette partie de mon rapport pour informer le conseil municipal de mes préoccupations sur différents sujets touchant la gestion de la Ville et mettre en lumière les constats généraux dégagés par mes travaux d'audit. Cette année, je continue la même pratique et j'annonce de plus, en préambule, que je quitterai en décembre mon poste de vérificatrice générale pour prendre ma retraite après plus de 35 ans d'une carrière professionnelle bien remplie.

Lors de mon entrée en fonction, je m'étais engagée à assumer les devoirs et les responsabilités de ma charge avec intégrité et indépendance et à toujours démontrer le courage managérial qu'exige l'accomplissement de cette fonction.

Les administrations publiques évoluent dans un contexte de plus en plus difficile et les exigences et les attentes des citoyens, notamment sur la transparence de la gestion des fonds publics, sont grandes. La protection de l'environnement, les enjeux urbanistiques et économiques, la cybersécurité, la santé et la sécurité des populations et le transfert de compétences provinciales aux municipalités sans transferts budgétaires adéquats, voilà autant de défis auxquels les villes sont confrontées.

Cet environnement a certes influencé la teneur de mes travaux d'audit tout au long de mon mandat et a rappelé l'importance du rôle de la vérification législative telle que définie dans la mission que je m'étais donnée soit de 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. Mes travaux ont été réalisés dans le respect des valeurs que je privilégie soit l'objectivité, le respect, la rigueur, la transparence, l'intégrité et le courage managérial.

Par les recommandations que j'ai émises au cours des quatre dernières années, j'ai toujours incité la Ville à adopter les principes d'une saine gouvernance de la gestion des fonds publics, à produire des informations complètes et pertinentes pour une prise de décisions éclairée et à pratiquer une reddition adéquate sur les résultats de ses activités.

La réalisation de mes travaux de vérification fut toujours facilitée par la pleine et entière collaboration des membres du conseil municipal, par la Direction générale et par l'ensemble des employés de la Ville. Leur soutien indéfectible a contribué grandement à la qualité et à la pertinence de mes travaux d'audit. C'est avec beaucoup d'émotion que je quitterai ce milieu municipal si dynamique et stimulant.

Dans les paragraphes qui suivent, je présente le bilan de mes réalisations des quatre dernières années. Je porterai par la suite un regard critique et constructif sur les enjeux administratifs actuels auxquels la Ville est confrontée. Je conclurai avec un sommaire des résultats des audits réalisés au cours de la présente année.

Le tableau 1 présente les travaux réalisés en fonction des trois composantes de mon mandat soit l'audit financier, l'audit de conformité et l'audit de performance.

TABLEAU 1 - ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE 2017 À 2020

Année	Audits financiers	Audits de conformité	Audits de performance	Mandats spéciaux	Suivis des audits antérieurs	Nombre de recommandations
2017	2	1	7	—	—	84
2018	2	1	3	2	3	85 ¹
2019	2	2	3	—	—	39
2020	2	1	2	1	7	52
Total	8	5	15	3	10	260

Pour les exercices terminés au 31 décembre 2017 à 2020, j'ai produit à l'intention du conseil municipal 4 rapports annuels. J'ai réalisé 8 audits financiers et 5 audits de conformité. À la demande du conseil municipal, j'ai effectué 3 mandats spéciaux. Enfin, l'analyse de risque que j'ai effectuée en début de mandat m'a conduit à réaliser 15 audits de performance.

Ces travaux m'ont amenée à formuler 260 recommandations pour améliorer la qualité de la gestion de la Ville et celle de ses organismes paramunicipaux. Tel que je m'y étais engagée lors de ma planification stratégique et lors de l'établissement de mes politiques internes, il importe de m'assurer que les recommandations que je formule à la suite de mes travaux soient prises en compte. Ainsi, après trois années suivant la réalisation des mandats, j'ai vérifié le suivi de l'application des recommandations et 10 rapports ont été produits à cet effet.

RÉSUMÉ DES PRINCIPAUX MANDATS

Dès mon premier rapport, j'ai adopté une démarche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques afin de bien cibler mes travaux. La gestion de la relève constituait alors un enjeu important puisque la Ville de Sherbrooke faisait face à un important défi. En effet, 40 % des employés avaient plus de 50 ans et 269 employés étaient susceptibles de partir pour la retraite dans moins de 2 ans. Quatre (4) services étaient à risque élevé et 4 à risque moyen de ne pas combler les postes clés vacants. Je suis arrivée à la conclusion que la Ville ne s'était pas dotée d'une stratégie globale de gestion de la relève et que l'approche décentralisée ne lui permettait pas d'avoir une vision globale. Le suivi des recommandations me permet d'affirmer que la Ville a amélioré ses processus en ayant complété ou appliqué de manière satisfaisante 73 % des recommandations. Toutefois, des améliorations notamment sur le plan de l'encadrement de la formation et de la gestion de l'attractivité de la main-d'œuvre sont à compléter.

Les mandats sur la gouvernance de la Ville et de certains de ses organismes paramunicipaux m'ont permis de constater qu'aucune instance de la Ville n'avait la responsabilité de s'assurer que la planification stratégique et le plan d'action des organismes étaient en lien avec les orientations de la Ville et que des mécanismes étaient en place afin de s'assurer qu'ils répondaient aux objectifs qui leur étaient confiés. J'avais observé que la Ville ne jouait pas pleinement son rôle de gardien et de surveillant de la bonne utilisation des fonds publics confiés aux organismes. La Ville a entrepris une réflexion sur le rôle et les responsabilités de chacun des organismes vérifiés à l'exception d'Animation centre-ville Sherbrooke. La très grande majorité des recommandations liées à ces mandats ont été appliquées.

Toujours en 2017, j'ai complété 1 mandat d'audit sur la gestion du carburant qui a fait l'objet de plusieurs recommandations dont 94 % ont été appliquées ou présentent un avancement satisfaisant.

¹ Exclut le mandat Cybersécurité de 2018

Concernant la vérification financière, j'ai constaté la désuétude du système financier et les importantes lacunes de contrôles internes concernant les paiements effectués aux fournisseurs. J'ai recommandé la mise en place de ressources pour réviser les paiements faits aux fournisseurs au cours des dernières années pour récupérer des sommes qui pourraient avoir été payées en trop, et la mise en place de contrôles compensatoires. En date du 6 juillet 2021, la Ville a récupéré la somme de 645 207 \$ à titre de paiements effectués en double aux fournisseurs. À cela s'ajoute l'interception avant que les chèques ne soient émis pour des factures traitées en double d'un montant totalisant 1 074 879 \$. Ces sommes représentent un total de 1 720 086 \$.

Dans mon second rapport, j'ai constaté que la Ville faisait face à un défi de taille en ce qui a trait à la pérennité de ses infrastructures. Les investissements de la Ville étaient insuffisants pour maintenir ses actifs dans un état lui permettant de continuer à offrir le niveau de service attendu. Là aussi le processus d'élaboration du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI) n'était pas intégré dans une vision stratégique globale, ce qui en limitait la portée. La Ville ne s'était pas dotée d'un plan à long terme intégrant la connaissance des besoins d'investissements pour assurer la pérennité des actifs, l'identification des investissements découlant de sa vision stratégique et l'évaluation de la capacité financière à long terme.

La même année, j'ai également effectué des travaux portant sur l'entretien des véhicules à la Société de transport de Sherbrooke et j'ai effectué 1 mandat en cybersécurité. À la demande du conseil municipal, j'ai réalisé 1 mandat spécial concernant les paiements de factures effectués en double et 1 mandat sur la gouvernance de la Régie intermunicipale du centre de valorisation des matières résiduelles du Haut-Saint-François et de Sherbrooke - Valois.

En 2019, j'ai réalisé 1 mandat portant sur les achats par cartes de crédit. Je constatais pour cette année, que c'est au-delà de 20 M\$ d'achats de moins de 25 000 \$ et 5 M\$ d'achats par cartes de crédit qui avaient été effectués par les différents services et qui, de ce fait, échappaient au contrôle du Service de l'approvisionnement et des équipements. Cette décentralisation des achats multiplie le nombre d'acteurs et ne permet pas à la Ville de profiter d'ententes d'approvisionnement en biens et services qui, s'ils étaient regroupés, permettraient la négociation de meilleures conditions, d'escomptes de volume et de prix plus avantageux. J'ai évalué que la Ville se privait de centaine de milliers de dollars d'économies. J'ai recommandé la centralisation des achats au Service de l'approvisionnement et des équipements.

Le mandat effectué sur la gestion des permis de construction et de rénovation et leur mise au rôle d'évaluation m'a permis de constater que la Ville réalisait très peu d'inspections. Seulement 17 % des permis émis avaient fait l'objet d'une inspection, ce qui ne permet pas à la Ville d'assumer pleinement son rôle en matière de contrôle du développement de son territoire. Là aussi, j'ai évalué que, pour les années 2017, 2018 et 2019, la Ville se privait annuellement de 300 000 \$ de revenus en raison des délais trop longs d'inscription au rôle d'évaluation des nouvelles valeurs découlant des travaux de construction et de rénovation, principalement à l'égard des valeurs non résidentielles.

Pour l'année qui se termine, mes audits de performance ont porté sur la gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke et sur la gestion de la location à moyen terme de véhicules. J'ai effectué 7 rapports de suivi de l'application des recommandations et, à la demande du conseil municipal, j'ai réalisé 1 mandat spécial concernant le mesurage et la facturation de l'électricité à Hydro-Sherbrooke.

Le travail sur la gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke m'a permis de constater que les lacunes dans la planification et l'organisation du travail ne permettent pas d'atteindre l'efficacité des opérations lors de l'entretien du matériel roulant et se traduisent par de la surmaintenance dans

certains cas et de la sous-maintenance dans d'autres cas. Mes travaux ont démontré que des opérations évitables étaient réalisées et qu'elles se sont traduites par des coûts supplémentaires. Par ailleurs, Hydro-Sherbrooke ne s'est pas conformé à la réglementation concernant la sécurité routière; des véhicules présentant des non-conformités ont circulé alors qu'il était interdit selon la loi de les utiliser.

Au-delà de ces éléments, d'importantes lacunes concernant la santé et la sécurité au travail, notamment en ce qui a trait aux méthodes de travail et à l'aménagement des lieux, ont été relevées et elles doivent être corrigées rapidement. La sécurité des employés est compromise et la protection des actifs est déficiente. De plus, l'accès aux installations et la protection des lieux sont inadéquats et peuvent donner lieu à des événements dont les conséquences pourraient être très importantes.

Concernant la gestion de la location à moyen terme des véhicules, c'est un peu plus de 100 véhicules qui ont été loués en 2021, ce qui représente une dépense de plus de 1 M\$ soit plus du double des sommes allouées à cette activité en 2018. Mon audit me permet d'affirmer que les différents services impliqués n'effectuent pas une gestion efficace et économique de la location des véhicules à moyen terme. Il est nécessaire de contrôler l'importante croissance annuelle du nombre de véhicules loués et les sommes associées à ces dépenses.

Réviser les budgets alloués à la location à moyen terme et considérer ces sommes aux budgets d'immobilisations afin de procéder graduellement à l'achat des véhicules s'avèrerait économique pour la Ville. Ainsi, pour l'année 2021, si les services utilisateurs avaient procédé à l'acquisition des 20 véhicules loués pour une durée de 12 mois et des 10 véhicules loués pour 8 mois et plus, des économies annuelles de 76 000 \$ auraient pu être réalisées. En se basant sur la durée de vie estimée des véhicules, il s'agit d'économies substantielles pouvant atteindre jusqu'à 760 000 \$.

Enfin, j'ai noté que les allocations de dépenses automobiles remboursées aux employés nécessitent un suivi et une analyse puisque, là aussi, des solutions plus économiques peuvent être réalisées.

À la demande du conseil municipal, le mandat réalisé sur le mesurage et la facturation de l'électricité a permis de valider l'envergure de la perte financière subie par Hydro-Sherbrooke et de vérifier si les mesures additionnelles mises en place sont des remparts suffisants pour rendre le processus robuste. J'ai conclu que la valeur du règlement, soit 139 161 \$ avant taxes, représentait une estimation raisonnable de la perte financière subie par Hydro-Sherbrooke. Quant aux mesures additionnelles mises en place, elles permettent de ramener le risque à un niveau modéré. Pour assurer la robustesse à long terme du processus de facturation d'Hydro-Sherbrooke, j'ai recommandé l'automatisation des contrôles et la mise à jour du système de facturation intégré (SFI).

ENJEUX DE LA VILLE

Pérennité des infrastructures

La Ville de Sherbrooke est en changement et sa gouvernance présente d'importants défis à relever. C'est le cas pour plusieurs services notamment le Service des finances aux prises avec un système financier mis en place en 1999 et non supporté depuis maintenant 17 années. Ceci fait en sorte que si des bris survenaient les conséquences pour la Ville pourraient être importantes. La Ville pourrait par exemple, pour des périodes indéfinies, ne plus être en mesure de payer ses fournisseurs ou de placer des commandes. Un projet d'implantation d'un nouveau système financier adopté en 2016 d'un budget initial de 9 M\$ devait être implanté au premier trimestre de 2018. L'évaluation initiale s'est avérée incomplète et l'implantation tarde toujours. Après plusieurs révisions, la date d'implantation est

maintenant prévue pour le premier trimestre de 2022 et le budget est maintenant évalué à un peu plus de 12 M\$.

La pérennité des infrastructures informatiques et l'utilisation des progiciels de gestion constituent un enjeu majeur. Au cours de mes différents travaux, j'ai constaté des déficiences importantes dans l'utilisation, le support et la désuétude des systèmes. Tel que mentionné précédemment, le système financier est désuet, mais c'est aussi le cas du système de facturation des clients d'Hydro-Sherbrooke et de certains progiciels qui ne sont pas utilisés comme ils le devraient. Les données des différents systèmes en place ne sont pas exploitées comme outils de gestion, alors qu'elles sont à la portée des gestionnaires. De plus en plus de pannes des systèmes informatiques sont observées.

Ces constats nécessitent que la Ville établisse des programmes et des politiques pour encadrer et assurer la pérennité de ses infrastructures informatiques.

Mes travaux des quatre dernières années portant notamment sur l'élaboration et le suivi du programme triennal de dépenses municipales en immobilisations (PTI) me permettent également d'affirmer que la Ville fait face à un défi majeur pour assurer la pérennité de l'ensemble de ses infrastructures urbaines. Dans mon rapport annuel 2018, j'estimais l'investissement annuel requis pour maintenir les actifs municipaux dans leur état à 88 M\$ alors que la moyenne des investissements annuels de 2014 à 2018 s'élevait à seulement 43 M\$.

Des décisions courageuses devront être prises dans les prochaines années afin de prioriser le maintien des actifs actuels.

Gouvernance

J'ai souvent souligné l'importance des contrôles internes, ceci constitue la base pour assurer la fiabilité des informations financières et de gestion. Mes travaux m'ont permis de constater que le manque de contrôles et l'existence de processus de gestion non performants sont à l'origine de pertes de revenus importantes mais aussi de coûts supplémentaires évitables.

La trop grande décentralisation d'opérations telle qu'observée pour l'approvisionnement en biens et services, l'approbation des paiements des factures des fournisseurs et la gestion de certaines opérations sont souvent sources de non-contrôle et de manque de suivi. Selon moi, il est nécessaire que la Ville considère la centralisation de certaines activités, ce qui lui permettrait un meilleur encadrement, une gestion plus saine et rendrait imputables les gestionnaires responsables.

La plupart de mes rapports des quatre dernières années faisaient état de l'absence de redditions de comptes. Cette étape importante du cycle de gestion n'est pas toujours intégrée à la culture de l'organisation. Pourtant, une saine gouvernance requiert que toutes les décisions importantes, les changements ou projets majeurs fassent l'objet d'une reddition de comptes sur l'atteinte des objectifs fixés, qu'ils soient monétaires ou non. La Ville doit rendre cette étape obligatoire pour s'assurer que les ressources humaines, matérielles et financières ont été utilisées à bon escient et selon l'usage prévu.

CONCLUSION

Depuis le début de mon mandat, la Ville a posé plusieurs gestes en vue d'améliorer sa gouvernance, et je suis heureuse d'avoir contribué à ces changements. Toutefois, plusieurs défis restent à relever.

En terminant, j'aimerais remercier ceux et celles qui ont rendu possible la bonne réalisation de mon mandat et plus particulièrement mon adjointe madame Martine Doyon et les gestionnaires qui ont mis en œuvre la très grande majorité de mes recommandations.

Je ne peux passer sous silence le travail des journalistes. Leur couverture de presse sur mes rapports mérite d'être soulignée. Leur travail permet la transmission du contenu de mes rapports aux citoyennes et aux citoyens et je les en remercie.

Enfin, je remercie à nouveau les élus et les élus du conseil municipal de m'avoir permis de les servir et à travers eux les contribuables de la Ville de Sherbrooke.

Chapitre 2

AUDITS DE PERFORMANCE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

2.1 GESTION DE LA FLOTTE DE VÉHICULES À HYDRO-SHERBROOKE



TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE	23
1.1 APERÇU DU SUJET	23
1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS ET RÉGLEMENTATION APPLICABLE	23
1.3 STATISTIQUES	24
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	25
2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SHERBROOKE	25
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	27
3.1 OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION	27
3.2 FICHE TECHNIQUE	29
3.3 HISTORIQUE DES INTERVENTIONS	31
3.4 ORGANISATION DU TRAVAIL ET PLANIFICATION	36
3.5 TRAVAUX EXTERNES ET VÉHICULES HORS SERVICE	42
3.6 GESTION DES GARANTIES	43
3.7 GESTION DES RAPPELS	44
3.8 ENTRETIEN PRÉVENTIF	45
3.9 VOLET RÉGLEMENTAIRE	48
3.10 RONDE DE SÉCURITÉ	52
3.11 ENCADREMENT	53
3.12 FORMATION	53
3.13 AMÉNAGEMENT DU GARAGE	56
3.14 OUTILLAGE ET ÉQUIPEMENTS D'ATELIER	61
ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES	68
ANNEXE 2 – ORGANIGRAMME DU SERVICE D'HYDRO-SHERBROOKE	69

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 APERÇU DU SUJET

Hydro-Sherbrooke contribue au développement économique de la Ville de Sherbrooke en opérant sur le territoire estrien 8 centrales hydroélectriques et leur réseau de distribution. En 2020, la contribution financière d'Hydro-Sherbrooke aux résultats financiers de la Ville de Sherbrooke s'élevait à 26,7 M\$ (24,9 M\$ en 2019).

Hydro-Sherbrooke dessert plus de 87 000 clients et pour ce faire, elle compte sur 154 employés répartis dans 4 divisions : la Division de l'ingénierie, la Division de l'exploitation et des services, la Division des lignes et la Division du revenu (annexe 2). La mission d'Hydro-Sherbrooke se définit ainsi : « Assurer une production et une distribution fiables en énergie électrique et démontrer une ouverture aux autres formes d'énergie renouvelable, et ce, par une recherche soutenue d'efficacité et d'innovation¹ ». Quatre (4) buts stratégiques sont poursuivis :

- assurer la satisfaction de la clientèle;
- assurer un rendement financier optimal;
- faciliter le développement économique;
- intégrer les énergies renouvelables.

Hydro-Sherbrooke compte sur sa Section de la planification et du soutien opérationnel pour assurer la gestion de sa flotte de véhicules et rendre disponibles aux utilisateurs des véhicules en quantité suffisante, en bon état de marche, et ce, conformément à la réglementation applicable. Pour ce faire, elle utilise un garage dédié pour la réparation et l'entretien des véhicules d'Hydro-Sherbrooke. L'efficacité de ce service est tributaire d'un certain nombre de facteurs, notamment l'accès aux pièces de remplacement, la disponibilité des données des systèmes d'exploitation, l'organisation du travail et les différentes procédures mises en place.

1.2 RÔLES ET RESPONSABILITÉS ET RÉGLEMENTATION APPLICABLE

Rôles et responsabilités

Le chef de la Section de la planification et du soutien opérationnel relève de la Division des lignes et est responsable des activités reliées à l'acquisition, à l'entretien préventif et à la réparation de la flotte de véhicules du Service d'Hydro-Sherbrooke. Cette section compte 11 employés, dont 1 chef mécanicien et 5 mécaniciens. Le chef mécanicien a la responsabilité d'assurer l'exécution conforme des activités relatives à la gestion et à l'entretien de la flotte de véhicules et les mécaniciens ont la responsabilité d'effectuer les travaux d'entretien et de réparation des véhicules. Quant aux utilisateurs des véhicules, ils ont le devoir d'utiliser les véhicules de manière responsable et d'appliquer les directives du service.

Réglementation applicable

Hydro-Sherbrooke est assujéti au respect de plusieurs lois et règlements, dont le *Code de la sécurité routière* (CSR) - (RLRQ c. C-24.2) et la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* (RLRQ, c. P-30.3). Hydro-Sherbrooke est considéré comme

¹ Rapport annuel Hydro-Sherbrooke 2020, p. 2

« propriétaire » au sens de la Loi et il doit respecter ses obligations relatives à l'entretien de ses véhicules lourds et à leur maintien en bon état mécanique. Ainsi, Hydro-Sherbrooke doit notamment se conformer aux programmes d'entretien préventif (PEP) prescrits par la réglementation. Les propriétaires et exploitants de véhicules lourds doivent soumettre leurs véhicules à une vérification mécanique périodique obligatoire chez un mandataire autorisé à moins d'avoir un programme d'entretien préventif reconnu par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ), ce qui est le cas chez Hydro-Sherbrooke.

Les chauffeurs des véhicules lourds doivent effectuer une ronde de sécurité (RDS) et la documenter en cas de déficiences mineures ou majeures relevées selon le *Code de la sécurité routière* (CSR).

1.3 STATISTIQUES

Le budget 2020 pour la location, l'entretien et l'opération des véhicules s'élève à 1,7 M\$, soit 1,1 M\$ pour le budget d'exploitation et 0,6 M\$ à titre de recouvrement de location d'équipements à même le budget d'investissement.

Le tableau 1 présente le nombre de véhicules utilisés pour les années 2018 à 2020

TABLEAU 1 – VÉHICULES ET ÉQUIPEMENTS POUR LES ANNÉES 2018 À 2020

Catégorie	Description	2018	2019	2020
11	Fourgonnette	8	7	7
12	Camionnette	45	35	41
15	Camion atelier	15	14	14
16	Camion à benne	6	5	4
31	Camion nacelle	16	16	16
33	Camion grue	1	1	1
42	Remorque	11	11	7
43	Remorque avec équipements motorisés	7	7	5
45	Tracteur chargeur	1	1	1
52	Compresseur à air	1	1	1
64	Mini-tarière - Dompeur sur chenille	2	2	3
65	Véhicule tout-terrain	4	4	3
	TOTAL	117	104	103

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 performance portant sur la gestion de la flotte de véhicules à Hydro-Sherbrooke. J'ai réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCCM 3001), ainsi qu'aux normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Mon audit visait à déterminer si la Section de la planification et du soutien opérationnel 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. L'annexe 1 présente les critères d'évaluation.

Les travaux d'audit ont consisté principalement à réaliser des entrevues, à acquérir de l'information auprès des différents intervenants ainsi qu'à analyser les données que nous avons extraites des systèmes d'information. Des procédés analytiques ont été appliqués et des tests de contrôle ont été réalisés.

Mon audit porte sur les activités des 3 dernières années d'opération complètes, soit 2018, 2019 et 2020, ainsi que sur l'année en cours. Certains des commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Mes travaux ont été réalisés de novembre 2020 à juin 2021.

2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SHERBROOKE

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 je juge valables dans les circonstances et qui sont exposés dans ce rapport.

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.

² Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1^{er} juin 2021

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

La Section de la planification et du soutien opérationnel exécute les travaux de manière à fournir le nombre requis de véhicules pour exécuter les opérations. Toutefois, le manque d'information des systèmes ne permet pas de statuer si les travaux d'entretien et de réparations s'effectuent à moindre coût puisque ceux-ci ne sont pas compilés. Mes travaux ont toutefois démontré que des opérations évitables étaient réalisées et qu'elles se sont traduites par des coûts supplémentaires.

Le progiciel de gestion de l'entretien, qui est un progiciel reconnu dans le domaine, n'est pas utilisé comme il se devrait; les informations sont incomplètes et les outils de gestion permettant une meilleure planification et un suivi des travaux sont inutilisés. Ces lacunes dans la planification et l'organisation du travail ne permettent pas d'atteindre l'efficacité des opérations lors de l'entretien du matériel roulant et se traduisent par de la surmaintenance dans certains cas et de la sous-maintenance dans d'autres cas. Également, le manque d'information ne rend pas imputables les employés sur la réalisation de leurs travaux.

Selon nos tests, pour seulement 31 % des véhicules, l'information complète concernant les garanties est consignée. L'absence d'un système de gestion intégré des garanties et les données manquantes ne donnent pas l'assurance qu'elles peuvent être suivies de façon efficace et économique. Il en est de même pour la gestion des rappels.

Par ailleurs, Hydro-Sherbrooke ne s'est pas conformé à la réglementation concernant la sécurité routière; des véhicules présentant des non-conformités ont circulé alors qu'il était interdit, selon la loi, de les utiliser. Hydro-Sherbrooke s'expose à des amendes et aux conséquences qui peuvent en découler.

Au-delà de ces éléments, d'importantes lacunes concernant la santé et la sécurité au travail, notamment en ce qui a trait aux méthodes de travail et à l'aménagement des lieux, ont été relevées et elles se doivent d'être corrigées rapidement. La sécurité des employés est compromise et la protection des actifs est déficiente.

L'accès aux installations et la protection des lieux sont inadéquats et peuvent donner lieu à des événements dont les conséquences pourraient être très importantes. Il est également nécessaire d'apporter les correctifs.

Enfin, je désire souligner l'excellente collaboration obtenue de la direction, des gestionnaires et employés d'Hydro-Sherbrooke.

3.1 OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION

Le succès relié au respect de la mission d'une organisation découle d'une vision étayée et appuyée par des actions concrètes définies dans le temps. La mission permet l'arrimage entre la direction et ses employés par la détermination d'objectifs communs, tous travaillant de concert pour leur réalisation. Les bonnes pratiques suggèrent que des objectifs soient établis, puis transmis en début d'année dans chacun des services ou direction. Ces objectifs découlent souvent d'une planification stratégique établie pour un horizon donné. Le présent mandat ne visait pas à évaluer la vision et la planification stratégique de l'organisation, bien que cet exercice ait été réalisé par Hydro-Sherbrooke pour l'horizon 2019-2023.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Les bonnes pratiques veulent que les différents services adaptent les objectifs et les transposent sous forme d'objectifs individuels pour les employés, la somme de ces différents objectifs visant à répondre aux objectifs annuels de l'organisation. Ainsi, les employés devraient être rencontrés en début d'année pour convenir de leurs objectifs respectifs. Des rencontres visant à mesurer l'état d'avancement sont à prévoir en cours d'année et des ajustements ou du soutien seront apportés selon les besoins.

Le document de planification stratégique produit par Hydro-Sherbrooke fait état d'une vision en 5 volets pour 2023 dont 2 s'adressent notamment au groupe d'employés du garage :

- En 2023, Hydro-Sherbrooke sera proactif en santé et sécurité au travail.
- En 2023, Hydro-Sherbrooke sera un acteur économique encore plus important pour la Ville de Sherbrooke.

Une gestion efficiente des activités du garage, un atelier adéquatement aménagé et des pratiques de travail sécuritaires sont nécessaires à l'atteinte de ces résultats.

Hydro-Sherbrooke s'est aussi doté d'une mission, soit « assurer une production et une distribution fiables en énergie électrique et démontrer une ouverture aux autres formes d'énergie renouvelable, et ce, par une recherche soutenue d'efficience et d'innovation. Hydro-Sherbrooke contribue au développement économique de la Ville tout en respectant les objectifs financiers fixés par celle-ci³ ». Bien qu'une mission, une vision et un plan stratégique aient été établis, aucun objectif annuel n'est déterminé pour la Section de la planification et du soutien opérationnel. L'absence pour la section, d'objectifs annuels clairement définis, suivis et mesurés, ne donne pas l'assurance que le travail accompli est arrimé avec la planification stratégique de l'organisation.

Faute de pouvoir s'appuyer sur des objectifs, pour les années 2018 à 2021, aucune rencontre formelle ou documentée n'a été faite pour établir les objectifs individuels. Des évaluations d'employés ne sont pas réalisées systématiquement sur une base annuelle; la dernière évaluation annuelle ou appréciation du rendement pour le poste de chef de Section de la planification et du soutien opérationnel date de 2018. L'absence d'évaluation ne donne pas l'assurance d'une prise en charge qui soit arrimée avec des objectifs communs.

Les bonnes pratiques suggèrent que les rôles et responsabilités de chacun soient encadrés et supportés par une description de tâches qui reflète la nature de leurs activités. Des descriptions de tâches ont été établies pour chacun des corps d'emploi de la Section de la planification et du soutien opérationnel. Des descriptions de tâches permettent notamment d'appuyer les évaluations annuelles et de s'assurer de la compréhension du rôle de chacun.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

1. Mettre en place un processus d'évaluation des employés qui s'appuie sur des objectifs annuels individuels, transmis de manière formelle en début d'année, et découlant des objectifs de l'organisation.

³ Rapport annuel Hydro-Sherbrooke 2020, p. 2

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

1. Ce point a été initié en 2020, mais ce processus a été mis de côté à cause des négociations. On se prépare à remettre le tout en place pour 2022.

3.2 FICHE TECHNIQUE

Une gestion efficace des activités d'entretien nécessite que les informations requises par les utilisateurs soient disponibles, facilement accessibles et incluent sans s'y limiter les spécifications d'origine du véhicule, les garanties, les bons de travail, les factures de réparation externe, les plans d'entretien, etc. Les bonnes pratiques veulent que ces informations soient consignées dans un logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) afin de faciliter la recherche. Les logiciels de GMAO permettent le regroupement d'informations selon leur spécificité et ces dernières sont répertoriées dans la fiche technique de chacun des véhicules. Ces spécifications comprennent notamment la date de mise en service du véhicule, son numéro de série, le numéro de série du moteur et diverses informations telles que le type d'huile et la quantité requise par composante (ex. : moteur, différentiel). Ces informations sont habituellement saisies lors de la mise en service du véhicule et pourront être consultées au besoin par les mécaniciens dans le cadre de leur travail.

Plusieurs informations nominatives sont présentes dans le système de GMAO utilisé par Hydro-Sherbrooke dont des photographies du véhicule, ce qui est une bonne pratique. Une extraction de données a été réalisée sur les véhicules actifs dans le GMAO pour quantifier la pratique de référencement.

TABLEAU 2 – NOMBRE DE SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES PAR TYPE DE VÉHICULE ET ÉQUIPEMENT

Catégorie	Type de véhicule	Nombre de véhicules	Attributs documentés au GMAO	Moyenne d'attributs par type de véhicule
11	Fourgonnette	4	63	16
12	Camionnette	39	699	18
15	Camion atelier	14	283	20
16	Camion à benne	4	99	25
31	Camion nacelle	16	489	31
33	Camion grue	1	35	35
42	Remorque de service	12	190	16
43	Remorque de travail	4	66	16
45	Chariot élévateur	1	11	11
52	Compresseur portatif	2	49	24
64	Autoneige de service	3	66	22
65	Véhicule tout-terrain « VTT »	3	54	18
Total		103	2104	20

L'analyse de l'extraction montre que :

- plus de 2104 spécifications techniques sont documentées dans le GMAO pour les véhicules actifs, pour une moyenne de 20 spécifications détaillées par véhicule;

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- plus de 153 spécifications techniques distinctes ont des champs qui peuvent être complétés et attribués aux véhicules dans le GMAO.

Le nombre d'attributs documentés dans le GMAO favorise la consultation, mais encore faut-il que l'information soit complète.

Considérant la variation du nombre d'attributs entre les différentes catégories de véhicules, nous avons vérifié si les spécifications techniques étaient documentées de façon constante parmi les véhicules d'une même catégorie. Pour les fins de l'analyse, les catégories ayant le plus de véhicules ont été ciblées et les spécifications techniques couramment utilisées ont été retenues.

L'analyse a été réalisée sur les véhicules de statut « actif ».

TABLEAU 3 – VALIDATION DU NOMBRE DE SPÉCIFICATIONS TECHNIQUES PRÉSENTES ET DÉTAILLÉES PAR CLASSE DE VÉHICULE

Spécifications techniques	Camions nacelle		Camionnettes		Camions atelier		Remorques de service		Total	
	Nbre	Représentativité	Nbre	Représentativité	Nbre	Représentativité	Nbre	Représentativité	Nbre	Représentativité
	16		39		14		12		81	
Année de fabrication	16	100 %	32	82 %	13	93 %	12	100 %	73	90 %
Date de mise en service	7	44 %	22	56 %	4	29 %	5	42 %	38	47 %
Type d'huile	5	31 %	–	0 %	1	7 %	NA	–	6	7 %
Marque	16	100 %	33	85 %	11	79 %	12	100 %	72	89 %
Modèle	16	100 %	33	85 %	11	79 %	10	83 %	70	86 %
Moteur	4	25 %	18	46 %	12	86 %	NA	–	34	42 %
Pneus arrière	2	13 %	–	0 %	4	29 %	1	8 %	7	9 %
Pneus avant	2	13 %	17	44 %	4	29 %	1	8 %	24	30 %
Total attendu	128	53 %	312	50 %	112	54 %	72	57 %	624	52 %

Les résultats de l'analyse montrent que :

- les catégories de véhicules analysées ont une représentativité moyenne de 52 % pour les mêmes caractéristiques techniques. Cette représentativité varie respectivement de 53 %, 50 %, 54 % et 57 % pour les camions nacelle, les camionnettes, les camions atelier et les remorques de service;
- les dates de mise en service sont présentes dans le système de GMAO en moyenne 47 % du temps pour les catégories de véhicules ciblées;
- plusieurs spécifications sont référencées dans les fiches des véhicules, mais elles ne s'appliquent pas toutes au véhicule.

L'absence de données ne favorise pas une gestion efficace puisque les usagers n'ont pas à portée de main l'information requise et devront, au besoin, faire les recherches nécessaires autrement. À titre d'exemple, les garanties sont directement reliées à la date de mise en service du véhicule; l'absence de cette donnée au système n'en favorise pas la gestion. Selon notre échantillon, seulement 47 % des véhicules disposent de cette information.

Les mécaniciens ont des accès limités aux spécifications techniques des véhicules; ils ont sommairement accès au numéro de série du véhicule et à son numéro de plaque, les accès détaillés étant réservés aux gestionnaires de l'atelier. Un accès restreint aux spécifications techniques ou une compréhension incomplète ne favorisent pas une prise en charge efficiente des interventions, ce qui peut se répercuter sur les temps d'intervention.

Pour les véhicules lourds de marques *International* (camion nacelle), les mécaniciens ont accès au logiciel du manufacturier qui répertorie les véhicules d'Hydro-Sherbrooke et leurs spécificités. Les numéros de véhicules y sont accessibles et les mécaniciens ont accès à leurs composantes (à l'exception des composantes moteur qui ne proviennent pas du manufacturier).

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

2. Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de l'homogénéité des informations nominatives par véhicule dans le GMAO et évaluer l'option de donner un accès de type consultatif élargi qui soit compris et maîtrisé par tous les employés de l'atelier.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

2. D'emblée, nous sommes en accord avec les recommandations et nous avons déjà commencé à les appliquer. De nombreuses recommandations consistent à reconfigurer des écrans ou des fiches de Maximo et à revoir des fréquences ou des précisions dans les procédures de travail des mécaniciens. Afin de livrer l'ensemble de ces recommandations, une ressource supplémentaire temporaire sera dédiée pour l'ensemble de ces actions de configurations et de procédures. Cette ressource doit connaître la mécanique ainsi que les outils du logiciel Maximo afin de structurer les procédures. Cette ressource sera de l'interne ou de l'externe. De plus, nous allons collaborer afin que ces outils soient utiles à la flotte de la Ville. Dans plusieurs cas, une collaboration du Service des technologies de l'information sera requise afin d'ajuster certains éléments de configuration de la base de données. Un plan d'action sera élaboré d'ici la fin décembre afin d'identifier les personnes responsables de chacune des actions avec une estimation du temps requis. Plus spécifiquement, la ressource dédiée fera la standardisation des fiches. La formation sera ensuite planifiée.

3.3 HISTORIQUE DES INTERVENTIONS

Les bonnes pratiques veulent que les coûts et le détail des réparations soient répertoriés sous forme d'historique des interventions afin qu'elles puissent être consultées au besoin, ce qui inclut le détail des travaux, des pièces, de la main-d'œuvre et des travaux externes.

Une revue des informations présentes dans le système de GMAO a permis de constater qu'avant mars 2018, aucune information relative à l'historique des interventions n'est présente dans le système. Lors

de cette même année, la version du logiciel de GMAO a été remplacée par une nouvelle version et l'ensemble des informations, malgré les représentations, n'a pas été transféré, notamment l'historique des réparations.

L'historique des données antérieures a été sauvegardé dans des fichiers Excel remis aux gestionnaires. Bien que cela ne soit pas une pratique souhaitable, cela pourrait être qualifié de « compromis »; encore faut-il que les données soient exploitables. La revue de l'historique des informations présente dans ces fichiers démontre qu'elles sont de peu d'utilité. La migration vers la nouvelle version du logiciel a fait perdre des informations pertinentes reliées aux interventions antérieures. Les fichiers fournis aux gestionnaires sont incomplets. On pourra y voir pour un véhicule donné le descriptif du travail à faire, par exemple « changement d'huile différentiel », mais sans les informations permettant de supporter les travaux effectués. On ne retrouve pas dans ces fichiers la date de chacune des interventions, la documentation des travaux réellement effectués, les données sur les pièces, le nom du mécanicien qui a fait l'intervention ou encore l'information reliée aux factures d'achat. Le kilométrage fourni dans le fichier Excel est le dernier kilométrage enregistré du véhicule lors de la migration et n'est d'aucune utilité, le kilométrage de chacune des interventions étant celui requis. Cet exercice ne visait pas à évaluer le processus de migration de données, mais force est de constater que les informations saisies pendant des années par les gens de l'atelier n'ont pas suivi dans la nouvelle version du GMAO. Il ne leur est plus possible par exemple de rechercher les pièces déjà changées antérieurement. L'absence de l'ensemble des informations sur l'historique des réparations rend ainsi caducs tout référencement antérieur et les analyses qui en découlent, ce qui, au final, a un impact certain sur l'efficacité des opérations et de la gestion.

L'historique permet au mécanicien de connaître le détail des interventions antérieures ainsi que les pièces posées et de poursuivre le diagnostic.

L'historique des réparations est documenté au quotidien par le responsable d'atelier. Toutefois, la configuration du GMAO ne permet pas de documenter aisément les interventions. Les employés d'Hydro-Sherbrooke ont fait preuve d'initiative et d'ingéniosité pour pallier ces lacunes. L'information relative au travail à effectuer est inscrite dans un champ texte, bonifié de différents mots clés, permettant d'y faire des recherches (ex. : Sous-traitance, Atelier, Antirouille, Garantie), et en y ajoutant dans ce même champ texte, des lettres telles que « F » pour « Facture » ou encore « FPJ » pour une « Facture en pièce jointe » qui a été numérisée. Ceci permet à l'employé de retrouver les informations disponibles par une recherche de mot clé.

Le kilométrage du véhicule lors d'une l'intervention est également inscrit dans ce même champ texte, la configuration actuelle du GMAO n'ayant pas de champs prévus à cet effet. La notion de kilométrage est importante pour le suivi des garanties et la rigueur de saisie pour pallier le manque du système mérite d'être soulignée.

Par ailleurs, aucune des pièces posées n'est inscrite dans la section des pièces du GMAO, seules les pièces génériques liées aux entretiens y figurant (ex. : les filtres). Les pièces posées lors d'une intervention, tout comme le détail des factures pour des réparations externes, sont quant à elles saisies sous forme de commentaires dans un champ texte. Ce travail est fastidieux, les éléments de chacune des factures incluant le détail des travaux externes, les numéros de pièces et leur description étant saisis jour après jour par les gens de l'atelier. Il permet de s'y référer au besoin, mais ne peut être utilisé pour des analyses.

La configuration des accès dans le système de GMAO ne permet pas aux mécaniciens de consulter l'historique et nécessite l'intervention du chef mécanicien, ce qui se répercute sur les temps de diagnostics.

Les informations des interventions antérieures sont classées par année par véhicule et par fournisseur dans des filières facilement accessibles.

Des extractions de données ont été réalisées pour évaluer la constance des informations reliées à la documentation des factures.

TABEAU 4 – NOMBRE DE FACTURES DÉTAILLÉES ET EN PIÈCES JOINTES PRÉSENTES DANS LE SYSTÈME DE GMAO

2018*		2019		2020		Total
Factures détaillées	Factures en pièce jointe	Factures détaillées	Factures en pièce jointe	Factures détaillées	Factures en pièce jointe	
181	–	675	7	443	42	1348

* informations partielles dans le système de GMAO

Les résultats de l'analyse montrent que :

- depuis 2018, 1 348 mentions de la présence d'une facture saisie manuellement ont été retrouvées dans les interventions, dont 49 ayant une copie numérisée (pièce jointe).

La présence de factures en pièces jointes facilite leur consultation et le suivi des garanties.

Comme l'information sur les bons de travail alimente l'historique de réparation, plus de 91 bons de travail ont été passés en revue en collaboration avec des gens de la Section de la planification et du soutien opérationnel afin de valider la précision et la constance de certaines informations y figurant.

TABEAU 5 – REVUE DE LA CONFORMITÉ D'INFORMATIONS APPARAISSANT SUR UN ÉCHANTILLON DE BONS DE TRAVAIL EXÉCUTÉS EN 2020-2021

Validation	Identification employé, date et durée	Identification de l'exécutant si plus d'un mécanicien a travaillé sur un même bon de travail	Présence de commentaires sur le bon de travail	Commentaires satisfaisants pour assurer un retour au client	Assurance que le problème est pleinement corrigé	Constat validé	Cause identifiée	Correction détaillée
Oui	91	0	89	74	55	43	48	21
Non	–	22	2	17	36	48	43	70
Quantité validée	91	22	91	91	91	91	91	91
% conformité	100 %	0 %	98 %	81 %	60 %	47 %	53 %	23 %

L'analyse des données montre que :

- la totalité des bons de travail exécutés à l'interne avait comme inscriptions le nom des mécaniciens, la date et la durée des interventions, ce qui est conforme aux attentes;

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- sur les 91 bons de travail examinés, il est arrivé 22 fois où plus d'un mécanicien a travaillé sur un véhicule en même temps qu'un autre mécanicien; sur l'ensemble de ces 22 bons de travail, il n'a pas été possible d'identifier l'employé et la problématique concernés;
- plus de 98 % des bons de travail examinés avaient des commentaires, ce qui est une bonne pratique, et plus de 81 % de ces commentaires ont été jugés satisfaisants pour assurer un retour au client sur les travaux effectués;
- l'information présente sur les bons de travail donne l'assurance que le problème est pleinement corrigé dans 60 % des cas;
- 47 % des commentaires ou informations ajoutés sur les bons de travail permettent de corroborer la problématique de départ; dans 53 % des cas, l'origine de la cause de la problématique a pu être établie sur les bons de travail et 23 % du temps, la correction détaillée y est inscrite.

L'impossibilité de rattacher une tâche à celui qui l'a exécutée lorsque plus d'un mécanicien est impliqué dans une intervention n'est pas souhaitable, à la fois à des fins d'analyse et d'imputabilité. Les informations présentes et permettant d'affirmer avec assurance que le problème n'est corrigé que 60 % du temps ne donnent pas l'assurance de la prise en charge totale des défaillances. Par ailleurs, l'absence d'une section dédiée à la validation du constat et au correctif ne favorise pas une documentation uniforme des bons de travail. Ces derniers alimentent l'historique des interventions, et par conséquent, les analyses et les suivis. L'imprécision ou l'absence d'information ne favorise pas l'imputabilité ou les diagnostics lors d'un retour au garage pour un problème similaire.

Un second exercice de validation a été effectué en collaboration avec les gens de la Section de la planification et du soutien opérationnel pour valider la concordance des informations inscrites sur les bons de travail par les mécaniciens et celles se retrouvant dans le GMAO sur des bons de travail fermés.

TABEAU 6 – ANALYSE DE LA CONCORDANCE DES INFORMATIONS ENTRE BONS DE TRAVAIL ET LE SYSTÈME DE GMAO

Bons de travail analysés		Information concorde	Incomplet	
			Pièces achetées ne correspondent pas à la tâche effectuée	Ne peut conclure sur le travail effectué
Nombre	24	19	1	4
Pourcentage	–	79 %	4 %	17 %

Le résultat de l'analyse montre que :

- pour 19 des 24 bons de travail analysés (79 %), l'information de la réparation sur le bon de travail et celle dans le système de GMAO concordent;
- pour 4 bons de travail (17 %), l'information ne permet pas de conclure sur le travail effectué.

La concordance significative entre les informations sur les bons de travail et celles du GMAO facilite les suivis et la consultation du système. Néanmoins, l'information imprécise ou incomplète n'en favorise pas une consultation efficiente.

Les bonnes pratiques suggèrent que le délai de fermeture du bon de travail, une fois le travail complété, soit fait dans un délai raisonnable. Une extraction de la base de données a été réalisée pour mesurer

les délais de fermeture des bons de travail de 2020, tout en faisant la distinction entre les travaux faits à l'interne et à l'externe.

TABEAU 7 – OCCURRENCE DES DÉLAIS DE FERMETURE POUR LES TRAVAUX INTERNES ET LES TRAVAUX EXTERNES

Délai de fermeture	Travaux externes		Travaux internes		Total	Occurrence globale (pourcentage)
	Nombre	Occurrence (pourcentage)	Nombre	Occurrence (pourcentage)		
24 heures	466	97,7 %	247	13,5 %	713	31,0 %
< 1 Semaine	4	0,9 %	897	49,2 %	901	39,2 %
< 30 jours	2	0,4 %	479	26,3 %	481	20,9 %
Plus de 30 jours	3	0,6 %	184	10,1 %	187	8,1 %
Non évalué	2	0,4 %	16	0,9 %	18	0,8 %
Total général	477	100 %	1823	100 %	2300	100 %

L'analyse des résultats montre que :

- les travaux faits à l'externe sont saisis et fermés dans le système de GMAO plus de 97,7 % du temps la même journée;
- plus de 89 % des travaux faits à l'interne sont fermés dans les 30 jours.

Le mode actuel de fermeture des travaux permet de s'y référer plus facilement au besoin, notamment lors d'un retour au garage d'un véhicule pour une réparation de même nature.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

3. Mettre en place un mécanisme pour s'assurer de ne pas perdre des informations essentielles lors de toute mise à jour subséquente du système de GMAO et s'assurer de la collaboration du Service des technologies de l'information en ce sens.
4. Adapter la configuration et les méthodes de travail pour que le GMAO puisse intégrer l'ensemble des informations et des requis réglementaires afin de permettre les analyses de données.
5. Évaluer la faisabilité d'attacher au bon de travail l'ensemble des factures de pièces et de travaux externes en codant le type de composantes et de travaux tout en donnant un accès qui soit facile pour les mécaniciens.
6. Mettre en place un cadre pour assurer l'uniformité des informations saisies lors des interventions sur les bons de travail et le refléter dans le GMAO.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

3. En collaboration avec les Service des technologies de l'information, nous verrons à nous assurer de ne pas perdre les informations historiques essentielles.
4. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens.
5. *Idem*
6. *Idem*

3.4 ORGANISATION DU TRAVAIL ET PLANIFICATION

Les bonnes pratiques veulent que le travail soit planifié et équilibré dans l'année pour éviter les goulots d'étranglement et les charges de travail excessives. Elles veulent également que les clients soient avisés à l'avance pour qu'ils puissent être en mesure de libérer le véhicule au besoin et qu'ils soient informés de l'avancement des travaux. Une planification efficace requiert la disponibilité des véhicules et des ressources afin de minimiser le taux de non-disponibilité des véhicules.

Un atelier doit être en mesure de composer avec les imprévus, le travail à faire, mais non débuté et avec le travail en suspens qui dépend notamment des pièces en attente, des véhicules immobilisés et des travaux externes.

Les horaires de travail à l'atelier d'Hydro-Sherbrooke s'alignent sur les meilleures pratiques de l'industrie, soit d'avoir les équipes de travail disponibles quand les véhicules le sont. Essentiellement, les activités d'Hydro-Sherbrooke se passent de jour; le retour des véhicules en fin de journée coïncide approximativement avec le début du quart de travail des mécaniciens qui débute à 16 h, ce qui rend les véhicules disponibles pour les entretiens.

Comme les équipes de travail des ateliers et des opérations ne sont pas appelées à se croiser au début du quart de jour, le garage a mis en place un mécanisme simple pour informer les utilisateurs que leur véhicule devra venir au garage durant la semaine pour un entretien planifié. Pour chaque début de semaine, les gens du garage ajoutent un jeton avec le porte-clés du véhicule sur un tableau regroupant l'ensemble des clés de véhicules à la disposition des utilisateurs; l'opérateur est ainsi avisé par la seule vue du jeton que son véhicule doit aller au garage. Cette pratique permet, avec peu d'efforts, d'aviser l'opérateur que son véhicule sera vu pour une maintenance durant cette même semaine, donnant ainsi la flexibilité aux opérations de se coordonner avec l'atelier en cas de besoin.

Une validation de l'application de la méthode a été effectuée en faisant un décompte impromptu.

Bilan de la validation :

- Les 2 seuls véhicules identifiés avec un jeton sur le tableau des clés sont 2 véhicules de la semaine précédente. Aucun véhicule planifié pour la semaine en cours n'est identifié.

Un processus de communication, mais non suivi ne donne pas l'assurance d'une communication efficace avec les utilisateurs.

Les entretiens planifiés sont balancés sur un calendrier annuel, répartissant ainsi la charge de travail, ce qui est une bonne pratique. Les entretiens peuvent également être générés par le système de GMAO en lui demandant, par exemple, les entretiens dont les échéances seront atteintes d'ici les 7 prochains jours. Une validation a été faite pour vérifier si les entretiens devant être planifiés dans une semaine donnée l'avaient été.

Bilan de la validation :

- Tous les bons de travail des entretiens planifiés avaient été imprimés et les mécaniciens étaient en possession des informations.

La distribution et la gestion des bons des bons de travail planifiés favorisent le respect du calendrier d'entretien.

Les entretiens planifiés peuvent être programmés selon plusieurs déclencheurs qui leur sont propres : les déclencheurs programmés par Hydro-Sherbrooke sont en mois, en kilomètres ou selon les heures moteur du véhicule. Un type d'entretien ayant comme déclencheurs 12 mois ou 5 500 km sera fait selon le premier terme atteint.

Un exercice de corroboration a été effectué pour valider les fréquences d'entretiens programmées pour des véhicules similaires. L'exercice a été réalisé sur les programmations des changements d'huile dans le GMAO pour les catégories de véhicules du parc présentant le plus de véhicules, soit les camions nacelle, les camionnettes, les camions à benne et les camions atelier.

TABLEAU 8 – CORROBORATION DE LA PROGRAMMATION DES CHANGEMENTS D'HUILE PAR CATÉGORIE DE VÉHICULES

Catégorie de véhicules	Nbre de véhicules	Déclencheur calendaire				Déclencheur kilométrique						
		Fréquence		Programmation dans le GMAO		Fréquence					Programmation dans le GMAO	
		12 mois (nombre)	Conformité du nombre de fréquences par catégorie	Nombre de fréquences programmées	Conformité de la programmation des déclencheurs	5 500 km	7 500 km	8 000 km	12 000 km	Conformité du nombre de fréquences par catégorie	Nombre de fréquences programmées	Conformité de la programmation des déclencheurs
A	B	B/A	C	C/A	D	E	F	G	(D+E+F+G)/A	H	H/A	
Camion nacelle	16	16	100 %	16	100 %	—	3	12	—	94 %	12	75 %
Camionnette	27	27	100 %	27	100 %	23	—	4	—	100 %	23	85 %
Camion à benne	3	3	100 %	3	100 %	—	—	3	—	100 %	2	67 %
Camion atelier	13	13	100 %	13	100 %	—	—	4	9	100 %	10	77 %
Moyenne pondérée	59	—	100 %	59	100 %	—	—	—	—	100 %	47	80 %

Les résultats de l'analyse montrent que :

- la quasi-totalité des véhicules a 2 déclencheurs de maintenance, soit un déclencheur de type calendaire (fait tous les 12 mois) et un déclencheur basé sur l'utilisation selon des intervalles de kilométrage parcouru; seul 1 des camions nacelle a uniquement un déclencheur de type calendaire, pour une conformité de plus de 98 % pour l'ensemble des véhicules analysés;
- les véhicules de même catégorie ne sont pas programmés uniformément pour les déclencheurs kilométriques, ces derniers variant pour une même catégorie;
- bien que les fréquences kilométriques soient définies pour la quasi-totalité des véhicules, 20 % des déclencheurs n'étaient pas activés et n'y font pas référence; ce qui revient à dire que les changements d'huile de ces 20 % de véhicules ne sont pas suivis en fonction du kilométrage parcouru, mais seulement en fonction d'une fréquence calendaire (tous les 12 mois).

Les changements d'huile non suivis en fonction du kilométrage parcouru ne sont pas souhaitables. Un dépassement significatif du kilométrage recommandé cause de l'usure prématurée évitable et il pourrait faire en sorte que des réclamations encore sous garantie soient refusées. Nous avons fait part de ce constat à Hydro-Sherbrooke qui a procédé avec célérité à l'activation des déclencheurs qui étaient en suspens.

L'exercice a également permis de faire ressortir des divergences pour des véhicules identiques. Neuf (9) véhicules identiques de même année et de même modèle ont des déclencheurs de changement d'huile à 5 500 km (pour 5 véhicules) et 8 000 km (pour 4 véhicules) alors que le fabricant suggère 6 500 km pour un service intense. Les vidanges d'huile qui excèdent les recommandations des fabricants ne sont pas souhaitables, et celles faites trop en avance sont considérées comme de la surmaintenance.

Une vérification des recommandations du fabricant a été réalisée pour un camion nacelle modèle de l'année 2018. Pour un « service intense », le fabricant recommande un changement d'huile tous les 16 000 km. Chez Hydro-Sherbrooke, le changement d'huile est programmé à 8 000 km. L'huile changée plus fréquemment engendre des coûts supplémentaires et encore faut-il que le choix de « service intense » soit justifié pour l'utilisation, faute de quoi les huiles seront changées prématurément.

Les bonnes pratiques suggèrent de faire des analyses d'huile pour valider les intervalles de maintenance des différents types d'huiles utilisés (moteur, transmission, hydraulique). Aucun programme d'analyse d'huile n'est utilisé par Hydro-Sherbrooke, ce qui ne donne pas l'assurance que les intervalles utilisés pour les vidanges d'huile sont adaptés à la réalité opérationnelle d'Hydro-Sherbrooke.

Une fois le travail planifié, il est suggéré que les bons de travail créés soient codés selon un ordre de priorité et qu'ils soient traités selon l'importance du travail à exécuter. Une fois le travail réalisé, le bon de travail doit être validé et fermé. Afin de corroborer le processus, une extraction des bons de travail en suspens et des bons de travail en cours a été réalisée en décembre 2020; les bons de travail ayant les statuts « complété », « fermé », « en attente de fermeture », « annulé » et « complété, mais en attente de documentation » n'ont pas été pris en compte.

TABLEAU 9 – BONS DE TRAVAIL EN SUSPENS AU SYSTÈME DE GMAO

Année de création du bon de travail	Statut du bon de travail	Nombre au système	Total
2018	Affecté	1	9
	En évaluation	2	
	Prêt à ordonnancer	5	
	En cours - Travaux interrompus	1	
2019	Affecté	20	22
	Approuvé	1	
	En évaluation	1	
2020	Affecté	216	219
	En cours	1	
	Prêt à ordonnancer	2	

Le résultat de l'analyse montre que :

- au 23 décembre 2020, 250 interventions toujours en attente d'être complétées étaient présentes dans le système de GMAO; de ces 250 interventions, 9 dataient de 2018 et 22 dataient de 2019.

Aucun outil connu n'est à la disposition de l'atelier pour identifier l'état d'avancement du travail planifié, du travail à faire (correctif) et du travail réalisé. Les bons de travail toujours en suspens ne donnent pas l'assurance de leur prise en charge. Le garage est à risque que le travail à faire, mais non fait, soit oublié puisqu'il n'en gère pas le suivi.

La revue du statut des bons de travail a également fait ressortir en date de nos travaux que plus de 5 812 bons de travail avaient été traités par le garage, mais qu'ils avaient toujours le statut « en attente de fermeture ». Les informations incomplètes ou non traitées dans les temps prescrits peuvent affecter les analyses en découlant.

Cette dernière information a été relayée au Service des technologies de l'information de la Ville qui a depuis corrigé la situation; un mécanisme automatisé des bons de travail en attente de fermeture ne s'activait pas depuis 2018. Néanmoins, cette situation illustre à elle seule qu'aucun processus n'est en place pour s'assurer de l'intégrité des informations dans les bases de données.

Les bonnes pratiques suggèrent que le travail à faire soit priorisé en fonction du besoin de l'utilisateur ou encore en fonction des tâches à effectuer et des ressources disponibles.

La gestion des interventions pour l'atelier est facilitée par un tableau d'affichage des interventions en suspens dans le système de GMAO, chacune d'elle peut être priorisée par un code de priorité : 1 = immédiat, 2 = 0-24 heures, 3 = 1-5 jours, 4 = prochaines semaines (1 à 4 semaines) et 5 = prochains mois (1 mois ou plus).

Une analyse des activités en suspens a été réalisée en février 2021 pour évaluer la prise en charge du travail.

TABLEAU 10 — BONS DE TRAVAIL EN SUSPENS PAR CODE DE PRIORITÉ D'INTERVENTION

Statut au système	Nombre de bons de travail en suspens par code de priorité d'intervention				Moyenne du nombre de jours en suspens par code de priorité d'intervention			
	1	2	3	Total	1	2	3	Moyenne pondérée
	Immédiat	0-24 heures	1-5 jours		Immédiat	0-24 heures	1-5 jours	
Affecté	7	10	25	42	43	83	103	88
Attente de documents	2	3	3	8	113	20	11	40
En évaluation	1	—	—	1	35	—	—	35
Total général	10	13	28	51				
Moyenne pondérée					56	68	93	80

Le résultat de l'analyse montre que :

- la moyenne du nombre de jours en suspens par code de priorité excède largement les standards établis. Ainsi, les 10 bons de travail devant être traités dans l'immédiat ont une moyenne de 56 jours au système, les 13 bons de travail devant être traités entre 0 et 24 heures ont une moyenne de 68 jours au système et ceux devant être traités entre 1 et 5 jours ont une moyenne de 93 jours au système.

Le partage des résultats obtenus avec les gens de l'atelier a fait ressortir l'utilisation inadéquate de l'outil de priorisation. Les mécaniciens ne tiennent pas compte des codes de priorité sur les bons de travail pour le choix des interventions; ils décident quoi faire parmi les bons de travail disponibles selon leur propre évaluation des priorités. D'une manière générale, les gens de la maintenance ne savent pas si les bons de travail qui ont été remis aux mécaniciens ont été exécutés ou s'ils sont toujours en suspens. Ils ne savent également pas si un mécanicien a perdu un bon de travail et que l'ouvrage n'a pas été exécuté. L'absence d'outils de gestion adaptés ne favorise pas une prise en charge pleine et entière des travaux à exécuter. Les travaux toujours au système peuvent impliquer des éléments de sécurité sur le véhicule. Une absence de confirmation de prise en charge ne donne pas l'assurance de l'intégrité et du bon fonctionnement des véhicules et équipements.

Par ailleurs, l'examen des codes de priorité du système de GMAO montre qu'ils ne sont pas tout à fait adaptés à la réalité réglementaire et aux exigences de la SAAQ, Hydro-Sherbrooke ayant jusqu'à 48 heures pour réparer une défectuosité mineure. Aucun code n'est adapté pour gérer les défectuosités mineures et les intervalles de 48 heures. L'absence de code de priorisation pour les défectuosités réglementées pourrait faire en sorte que des véhicules se retrouvent sur la route alors qu'ils sont en interdiction de circuler.

Une gestion efficace de la planification a également pour objet de minimiser le nombre de fois où un véhicule devra aller au garage. En d'autres termes, cela pourra, par exemple, vouloir dire de jumeler une intervention qui est à faire sur un véhicule avec une autre qui sera à réaliser prochainement. Le jumelage des interventions se traduit par une disponibilité accrue et une diminution de perte de temps.

Avant la mise à jour du logiciel de GMAO existant, l'outil informatique Discoverer permettait, pour un même véhicule, de voir les entretiens dus et ceux à venir. Depuis, cette information n'est plus disponible. Les fonctionnalités informatiques ont régressé, ce qui se répercute directement dans l'efficacité de la gestion.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

7. Mettre en place une structure de communication efficiente pour s'assurer que soient communiqués aux utilisateurs les entretiens à faire et à venir.
8. Mettre en place un mécanisme de validation pour s'assurer que les véhicules de même catégorie aient des programmes d'entretien similaires qui s'alignent avec les recommandations du manufacturier et qu'ils soient programmés uniformément et adéquatement dans le GMAO.
9. Mettre en place un programme d'analyse d'huile afin de valider les intervalles pour les marques et types d'huiles utilisés et s'assurer d'harmoniser les intervalles de maintenance pour tous les véhicules similaires.
10. Mettre en place un mécanisme de suivi pour s'assurer de gérer le travail en suspens en tenant compte des codes de priorisation des travaux, de leurs états d'avancement et du statut réel des bons de travail.
11. Mettre en place un mécanisme de suivi pour s'assurer de la prise en charge des défauts réglementés dans les délais prescrits.
12. Évaluer la faisabilité de donner à la fois la visibilité sur les entretiens à faire et ceux à venir.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

7. Dans le contexte de la COVID, nos habitudes ont été changées temporairement par la mise en place de bulle distincte et par la gestion des clés. On doit remettre en place les bonnes pratiques cet automne. La pratique usuelle est d'utiliser le tableau de clés pour communiquer des entretiens à faire. Pour l'aspect à venir, cela demeure à développer avec la ressource dédiée.
8. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens.
9. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens. De plus, la ressource dédiée planifiera des tests dont les résultats serviront à définir de nouvelles fréquences.
10. Un tableau visuel sera installé afin de gérer efficacement les priorités.
11. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens. Plus précisément, le système de priorité de Maximo doit être changé pour correspondre à la réglementation.
12. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens. Pour les entretiens à venir, cet aspect sera à développer avec la ressource dédiée.

3.5 TRAVAUX EXTERNES ET VÉHICULES HORS SERVICE

Les bonnes pratiques requièrent que les clients de l'atelier soient tenus informés lorsqu'un véhicule est hors service ou envoyé à l'externe.

Chez Hydro-Sherbrooke, l'organisation des quarts de travail fait en sorte que des véhicules peuvent être envoyés à l'externe en soirée. Le cas échéant, des courriels sont systématiquement envoyés aux clients pour les en aviser. Une fois les réparations terminées, le client est parfois avisé du retour du véhicule, ce qui n'est toutefois pas toujours le cas. Le retour d'un véhicule sans que le client ne soit avisé ne favorise pas une saine gestion de son utilisation.

Lorsqu'un véhicule est laissé dans le garage à la fin du quart de soir parce que les réparations ne sont pas complétées, aucune directive ou procédure documentée n'est en place pour s'assurer d'informer les clients des ateliers du statut du véhicule. Conséquemment, il peut arriver qu'un client cherche son véhicule et qu'il soit dans le garage, ce qui engendre des retards et des pertes de temps pour le client.

Aucun outil ou tableau de bord n'est à la disposition des gestionnaires de l'atelier et de leurs clients pour les informer du statut des véhicules. Aucun système de géolocalisation et de télémétrie n'est installé sur les véhicules afin de connaître leur emplacement. Parfois, des employés des autres services d'Hydro-Sherbrooke, en ne voyant pas leur véhicule dans la cour, partent chercher leur véhicule en faisant la tournée des principaux fournisseurs de l'atelier, ce qui retarde d'autant le début de leurs activités journalières.

Par ailleurs, les véhicules hors service dans le garage sont identifiés par un avis dans la vitre côté chauffeur et un sur le volant afin d'empêcher un client-utilisateur de prendre le véhicule, ce qui est une bonne pratique. Une barrure est également utilisée au besoin pour sécuriser le système de freinage.



FIGURE 1 — Volant recouvert pour aviser le client si un véhicule est hors service

RECOMMANDATIONS
Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :
13. Mettre en place un tableau de bord permettant aux clients et aux gestionnaires de l'atelier de connaître en tout temps le statut et la localisation d'un véhicule.
COMMENTAIRES DE LA DIRECTION
13. Le tableau a été mis en place le 21 juillet 2021.

3.6 GESTION DES GARANTIES

La planification des travaux suppose que les garanties soient connues afin de gérer adéquatement les réparations à faire et éviter de générer des dépenses inutilement. La prise en charge des garanties devrait être supportée par le système de GMAO puisqu'elle implique différentes vérifications lors d'une intervention. Plusieurs types de garanties peuvent être associés aux véhicules. A priori, de nouveaux véhicules viennent avec une garantie de base couvrant l'ensemble du véhicule pour une période donnée, par exemple, 3 ans ou 60 000 km selon la première éventualité atteinte. Des garanties additionnelles s'ajoutent, soit les garanties sur les différents groupes de composantes qui ont chacune leur propre limitation, par exemple, groupe motopropulseur 2 ans ou 40 000 km ou encore groupe carrosserie, 5 ans kilométrage illimité. Une saine gestion des garanties se traduit par un impact positif sur les coûts d'exploitation.

Le système de GMAO d'Hydro-Sherbrooke permet d'attribuer des garanties aux véhicules, mais encore faut-il qu'elles soient connues. Outre une date de fin de garantie apparaissant sur les bons de travail, les mécaniciens ne connaissent pas l'ensemble des garanties couvrant les véhicules, mais s'informent au besoin en cas de doute. La méconnaissance des garanties ne favorise pas leur prise en charge.

Un exercice a été effectué pour vérifier si les garanties des véhicules étaient documentées dans le système de GMAO. La revue de la base de données a permis de constater que :

- 17 des 26 véhicules (65 %) acquis depuis 2016 ont une date d'expiration de garantie inscrite dans le GMAO;
- 8 de ces 26 véhicules (30,8 %) ont des informations détaillées sur les garanties associées aux groupes de composantes.

L'absence d'un système de gestion intégré pour les garanties et les données manquantes ne donnent pas l'assurance qu'elles peuvent être suivies de façon efficiente.

La revue des informations a également permis de constater qu'aucun mécanisme n'était intégré au GMAO pour gérer et suivre les garanties sur les groupes de composantes, les informations présentes étant sous forme de notes dans des champs texte.

Par ailleurs, une fois les garanties de véhicule expirées, des pièces doivent être achetées pour faire les réparations. Ces pièces viennent elles aussi avec une garantie qui leur est propre. L'exercice de validation a permis de constater qu'aucune garantie de pièce n'est présente dans le GMAO (puisque les pièces posées ne sont pas gérées par des champs de suivi dynamiques, les pièces étant inscrites dans des champs texte non interrogeables). Bien que louable, l'effort pour annoter manuellement chacune des pièces posées est fastidieux et ne permet pas de faire des analyses de consommation ou un suivi informatisé des garanties sur les pièces posées.

Les bonnes pratiques veulent que des inspections de fin de garantie soient programmées dans le système de GMAO. Ces inspections, qui peuvent notamment être effectuées par le concessionnaire, visent essentiellement à identifier les éléments du véhicule qui sont à problème et encore sous garantie.

Aucune inspection de fin de garantie n'est programmée dans le système de GMAO, ce qui ne favorise pas une gestion efficace des garanties.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

14. Mettre en place un processus de validation permettant de s'assurer que l'ensemble des garanties soient présentes dans le GMAO et évaluer les façons de faire permettant d'aviser à la source le mécanicien de toute intervention sujette à une garantie.
15. Intégrer des inspections de fin de garantie dans le système de GMAO.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

14. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens. Une fois l'outil en place pour toutes les garanties, il n'y aura pas d'obstacle à mettre les données qui seront utiles.
15. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens. Il faut des fiches avec des dates au lieu de champs texte.

3.7 GESTION DES RAPPELS

La réglementation oblige les propriétaires de véhicules lourds à conserver un document attestant de la conformité du véhicule lorsque celui-ci a fait l'objet d'une campagne de rappel.

Afin de s'assurer du respect de la réglementation, un exercice de validation a été fait sur la base de données du GMAO. Les résultats de cet exercice montrent que :

- la configuration actuelle du GMAO n'offre pas à l'utilisateur l'option d'identifier les « rappels » pour une intervention donnée. Pour compenser, les utilisateurs inscrivent les libellés « Garantie/rappel » dans le descriptif du travail à exécuter. Rien dans la base de données ne permet cependant de distinguer les rappels des travaux sous garantie.

Outre l'ingéniosité des employés pour identifier les rappels dans le GMAO, aucun autre système ou mécanisme en place ne permet d'identifier avec célérité les rappels faits ou à faire, ce qui ne donne pas l'assurance de la gestion de l'entièreté des rappels et ne fait pas la preuve du respect de la réglementation.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

16. Mettre en place un processus permettant à la fois de documenter et de suivre l'ensemble des rappels sur les véhicules.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

16. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens.

3.8 ENTRETIEN PRÉVENTIF

Les bonnes pratiques stipulent que des programmes d'entretien préventif soient définis pour l'ensemble des véhicules et que ces programmes s'appuient sur les recommandations des manufacturiers selon les tâches prescrites et à des intervalles donnés (par exemple remplacer les bougies d'allumage à tous les 48 000 km). De bons programmes d'entretien ont un impact direct sur la fiabilité des équipements et par le fait même sur la disponibilité des véhicules et sur les coûts d'entretien.

A priori, une analyse a été réalisée sur l'ensemble des plans d'entretien programmés dans le système de GMAO afin d'en valider le respect quant aux fréquences prédéterminées. Des hypothèses ont été établies aux fins d'analyse. Ainsi, un entretien est considéré comme fait dans les temps s'il a été réalisé jusqu'à 7 jours avant ou après la date due. Il est également considéré dans les temps s'il respecte la fréquence programmée de ± 50 heures et de ± 1000 kilomètres.

TABLEAU 11 — CONFORMITÉ DU RESPECT DES FRÉQUENCES D'ENTRETIENS

Année	Unité de mesure	Avance	À temps	En retard	Respect des fréquences (fait en avance et à temps)
2018*	Nombre	17	276	11	96,4%
	Pourcentage	5,6 %	90,8 %	3,6 %	
2019	Nombre	188	469	122	84,3%
	Pourcentage	24,1 %	60,2 %	15,7 %	
2020	Nombre	194	418	125	83,0%
	Pourcentage	26,3 %	56,7%	17,0 %	

* Données d'inspections incomplètes dues à un changement de version du GMAO

L'analyse de ce tableau montre que :

- Hydro-Sherbrooke présente une conformité globale des entretiens réalisés de respectivement 96,4 %, 84,3 % et 83,0 % pour 2018, 2019 et 2020;
- le nombre d'entretiens faits à temps est passé de 90,8 % en 2018 à 56,7 % en 2020;
- en 2020, les entretiens ont été faits dans les délais prescrits 56,7 % du temps et ont été en retard ou en avance 43,3 % du temps.

Le respect des fréquences relativement élevé doit cependant être nuancé par un nombre significatif d'entretiens faits en avance. Les entretiens faits en avance ou en retard ne donnent pas l'assurance du respect des fréquences établies et peuvent se traduire par de la surmaintenance et de la sous-maintenance, ce qui n'est pas souhaitable dans les deux cas.

Une analyse additionnelle a été réalisée sur le respect des changements d'huile à transmission, l'objectif étant de valider leur conformité d'exécution par rapport à ce qui est planifié.

Les interventions de changement d'huile sur les transmissions sont programmées tous les 12 mois et non en fonction du kilométrage parcouru. La perte de données liée à l'implantation de la nouvelle version du GMAO en 2018 limite la portée de l'analyse. Néanmoins, les données extraites montrent que l'atelier mécanique gère en bloc les changements d'huile à transmission, 71 % (22/31) et 77 % (20/26) des vidanges ayant été réalisées respectivement durant le mois de novembre en 2019 et en 2020.

TABLEAU 12 — RESPECT DES CHANGEMENTS D'HUILE À TRANSMISSION BASÉ SUR UNE FRÉQUENCE ANNUELLE

Catégorie de véhicules	Nombre de véhicules avec une fréquence de 12 mois	Changement d'huile à transmission					
		2019			2020		
		Fait	Non fait	Fait en double	Fait	Non fait	Fait en double
Camion nacelle	16	16	—	—	15	1	1
Camionnette	2	2	—	—	—	2	—
Camion à benne	3	3	—	—	2	1	—
Camion atelier	4	4	—	—	4	—	—
Camion grue	1	1	—	—	1	—	—
Chariot élévateur	1	1	—	1	—	1	—
VTT	3	3	—	—	3	—	—
Total	30	30	0	1	25	5	1
Conformité (%)		100 %			83 %		

L'analyse de ce tableau montre que :

- en 2019, l'huile à transmission a été changée pour la totalité des véhicules suivis selon une fréquence annuelle;
- en 2020, l'huile a été changée pour 25 des 30 véhicules programmés, pour une conformité de 83 %;
- en 2019 et 2020, l'huile à transmission a été changée 2 fois sur un même véhicule.

À première vue, on serait porté à conclure qu'un non-respect de la fréquence programmée n'est pas souhaitable et pourrait engendrer de l'usure prématurée. Dans les faits, les camions nacelle roulent peu à cause de la nature de leurs opérations. Ils se déplacent et restent sur place le temps d'effectuer leurs opérations (par exemple, réparation sur un transformateur ou sur un luminaire). À titre indicatif, le camion nacelle de l'analyse, n'ayant pas eu de changement d'huile à transmission en 2020 comme cela était normalement prévu, n'a parcouru que 4 533 kilomètres cette année-là. Or, le fabricant recommande de changer l'huile tous les 40 000 kilomètres ou aux 18 mois selon la première éventualité atteinte.

Sur la base de cette information, une analyse du kilométrage parcouru a été réalisée sur tous les camions nacelle, l'objectif de cette analyse étant de faire ressortir le kilométrage parcouru par chacun des véhicules et de le comparer aux recommandations du manufacturier.

TABLEAU 13 – KILOMÉTRAGE PARCOURU PAR LES CAMIONS NACELLE

Kilométrage parcouru	2018	2019	2020
Kilométrage moyen	10 843	13 677	11 339
Kilométrage maximum	18 669	22 389	16 278
Kilométrage minimum	3 011	4 639	2 394

Le résultat de l'analyse montre que :

- le kilométrage moyen parcouru en 2020 a été de 11 339 kilomètres; le camion ayant parcouru le plus de kilomètres a fait 16 278 kilomètres et celui en ayant parcouru le moins a fait 2 394 kilomètres.

Dans les faits, le faible kilométrage annuel parcouru tend à démontrer qu'Hydro-Sherbrooke est bien en deçà des recommandations du manufacturier pour ses intervalles de changement d'huile à transmission, ce qui tend vers de la surmaintenance si cela était corroboré par une analyse d'huile.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

17. Mettre en place un mécanisme de contrôle pour faire les entretiens dans les temps tout en respectant les recommandations du manufacturier et en tenant compte de l'utilisation réelle des véhicules pour éviter de faire de la surmaintenance.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

17. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information mettra en place la configuration requise qui deviendra le standard pour nos mécaniciens.

3.9 VOLET RÉGLEMENTAIRE

Le propriétaire doit apposer une vignette de conformité PEP sur tous les véhicules assujettis au programme d'entretien préventif reconnu. Le propriétaire doit remplacer les vignettes de ses véhicules tous les 12 mois. Une tournée d'inspection visuelle a été effectuée dans la cour d'Hydro-Sherbrooke afin de vérifier si les véhicules soumis à la réglementation avaient tous une vignette de conformité en bonne et due forme. La revue de l'inspection a montré un taux de conformité de 100 %, ce qui donne l'assurance d'une saine gestion des vignettes de conformité PEP.

Les véhicules lourds sont soumis à la réglementation suivante : « Dans le but d'effectuer un suivi mécanique des véhicules qu'il possède, le propriétaire doit mettre en place un mécanisme planifié d'inspections mécaniques et apporter les correctifs permettant d'éviter des défauts éventuelles. L'entretien obligatoire regroupe toutes les interventions planifiées qui ont pour but de maintenir le véhicule lourd en bon état de fonctionnement⁴ ». Hydro-Sherbrooke est accrédité par la SAAQ pour procéder à ses inspections, ce qui lui donne une souplesse d'action. Les véhicules sont considérés comme lourds au sens de la Loi lorsque le poids nominal brut d'un véhicule (PNBV) est de plus de 4 500 kg. À des fins de compréhension, le PNBV est constitué de la masse nette ET de la capacité maximale de charge du véhicule.

Une analyse du respect des fréquences d'inspections PEP a été réalisée sur l'ensemble des celles effectuées de 2018 à 2020. L'objectif étant de voir si Hydro-Sherbrooke respecte les fréquences prescrites pour les inspections PEP de ses véhicules lourds visés par la réglementation.

Pour l'analyse, les entretiens ont été considérés comme faits à temps s'ils ont été complétés dans le mois requis. Par exemple, l'entretien d'un véhicule prévu en novembre et réalisé en novembre est considéré comme fait à temps. Suivant le même raisonnement, l'entretien d'un véhicule dû en novembre et qui a été fait en octobre est considéré comme en avance; ce même véhicule sera considéré comme en retard s'il est finalisé en décembre.

TABLEAU 14 — CONFORMITÉ DU RESPECT DES FRÉQUENCES D'INSPECTIONS PEP RÉGLEMENTÉES PAR TYPE DE VÉHICULE

Type de véhicule	Calcul de conformité (%)	2018*			2019			2020		
		Avance A	À temps B	En retard C	Avance A	À temps B	En retard C	Avance A	À temps B	En retard C
Camion		216	—	—	324	—	—	292	—	—
	(A+B)/(A+B+C)	100 %			100 %			100 %		
Remorque		2	—	4	8	3	11	3	1	8
	(A+B)/(A+B+C)	33 %			50 %			33 %		
Total		218	0	4	332	3	11	295	1	8
% conformité		98,2 %			96,8 %			97,4 %		

* Données d'inspections incomplètes dues à un changement de version du GMAO

⁴ Obligations des utilisateurs de véhicules lourds, ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports, 2016, p. 60

L'analyse de ce tableau montre que :

- Hydro-Sherbrooke présente une conformité globale des inspections PEP réalisées de respectivement 98,2 %, 96,8 % et 97,4 % pour 2018, 2019 et 2020;
- de 2018 à 2020, l'ensemble des inspections PEP réalisées sur les camions ont été faits en avance et respectent les fréquences prescrites par la réglementation;
- la conformité du respect de la réglementation pour les fréquences d'inspections PEP réalisées sur les remorques n'a été que de 33 % en 2018 et en 2020 et de 50 % en 2019.

Le faible taux de réalisation des inspections PEP sur les remorques résulte notamment d'une programmation inadéquate des fréquences dans le GMAO. Les remorques d'Hydro-Sherbrooke doivent être inspectées tous les 4 mois, mais sont programmées tous les 6 mois. Hydro-Sherbrooke pourrait être éligible aux fréquences de 6 mois s'il fait la démonstration à la SAAQ que les remorques font moins de 20 000 km par année. Comme la demande n'a pas été faite, les remorques doivent être inspectées tous les 4 mois.

Par ailleurs, même si la dérogation avait été obtenue auprès de la SAAQ pour inspecter les remorques aux 6 mois, les résultats obtenus donnent respectivement un taux de conformité de 59,1 % et 42,9 % pour 2019 et 2020.

Les taux de conformité et les chiffres obtenus nous ont incités à procéder à une analyse complémentaire pour en comprendre la raison. Le tableau suivant présente le résultat de cette analyse :

TABLEAU 15 — TAUX DE RÉALISATION DES INSPECTIONS PEP PAR TYPE DE VÉHICULE

Type de véhicule	2019			2020		
	Nombre inspections PEP à faire selon la réglementation*	Nombre inspections PEP réalisées**	Pourcentage de réalisation sur ce qui est réglementé (%)	Nombre inspections PEP à faire selon la réglementation	Nombre inspections PEP réalisées**	Pourcentage de réalisation sur ce qui est réglementé (%)
Camion	49	324	661 %	48	292	608 %
Remorque	30	22	73 %	30	12	40 %

* 1 des camions a été vendu en cours d'année, ce qui diminue le nombre d'inspections PEP requises

** 9 inspections sans statut complété et sans main-d'œuvre n'ont pas été comptabilisées dans l'analyse

L'analyse de ce tableau montre que :

- en 2019 et 2020, Hydro-Sherbrooke a réalisé respectivement 324 et 292 inspections PEP sur ses camions alors que seules 49 et 48 inspections PEP étaient requises, pour un pourcentage de réalisation de 661 % et 608 %, soit plus de 6 fois ce qui est prescrit;
- en 2020, 12 inspections PEP ont été réalisées sur les remorques alors que 30 étaient à faire, pour un déficit de conformité de 60 % d'inspections PEP non réalisées.

Le tableau 14 montre une conformité des inspections PEP réalisées sur les remorques de 33 % en 2020. Dans les faits, en tenant compte de celles non réalisées, la conformité globale est de 13 %, soit 4 inspections PEP réalisées à temps sur les 30 prescrites par la réglementation. En contrepartie, la conformité de 100 % du respect des fréquences réglementées pour les camions s'explique par une

surreprésentativité des inspections PEP faites sur celles prescrites. Une surreprésentativité dans les inspections n'est pas souhaitable et peut faire en sorte que de la surmaintenance soit réalisée sur certains types de composantes au détriment d'autres composantes qui ne seront pas suivies selon ce qui est prescrit par le fabricant. Par ailleurs, comme les inspections PEP sont réglementées, Hydro-Sherbrooke s'expose à davantage de non-conformités quant à la surutilisation de formulaires d'inspection réglementés. Néanmoins, le taux de conformité de 100 % sur le respect des fréquences d'inspections pour les camions mérite d'être souligné.

Nonobstant le respect des fréquences, les fiches d'inspection qui sont utilisées pour faire l'inspection sont elles aussi réglementées et se doivent d'être bien complétées. Une analyse a été effectuée sur un échantillonnage de fiches d'inspection PEP pour en mesurer la conformité. Les fiches d'inspection utilisées sont les mêmes fiches générales et comprennent un ensemble d'éléments à valider, tous les éléments sur les fiches n'étant pas présents sur les véhicules. Le mécanicien doit vérifier la conformité des items à inspecter en cochant à côté de chacun des items.

TABLEAU 16 — CONFORMITÉ DU RESPECT DES ITEMS SUR LA FICHE D'INSPECTION PEP RÉGLEMENTÉE

Items vérifiés	Réglementé	Nombre de fiches conformes	Nombre de fiches non conformes	% de fiches d'inspection conforme
Identification du véhicule	oui	98	0	100 %
Kilométrage indiqué à l'odomètre	oui	95	3	97 %
Date à laquelle l'inspection a été effectuée	oui	98	0	100 %
Mesure de freins	oui	98	0	100 %
Points d'inspection remplis en tirant un trait en continu (en cochant à la fois les items présents et non présents sur le véhicule)	oui	30	68	31 %
Items non présents sur le véhicule et cochés conformes	non	2	96	2 %
Moyenne du nombre d'items non présents sur le véhicule et cochés conformes sur la fiche d'inspection	non		22,5	
Signature du mécanicien	oui	98	0	100 %

La revue des fiches d'inspection réglementées a montré que :

- 100 % des 98 fiches vérifiées sont conformes sur le plan de l'identification du véhicule, de la mention de la date d'inspection, des mesures de freins qui ont été prises et de la signature du mécanicien ayant procédé à l'inspection;
- seules 30 des 98 fiches d'inspection sont correctement cochées pour valider les items inspectés, 68 d'entre elles étant complétées en bloc (une ligne en continu étant utilisée pour cocher toutes les cases sur un formulaire d'inspection au lieu de les vérifier individuellement);
- pour 96 des 98 fiches d'inspection, des items sont cochés « conformes » alors qu'ils sont inexistantes sur le véhicule; en moyenne 23 items sont cochés « conformes » par fiche d'inspection alors qu'ils sont inexistantes sur le véhicule.

Cocher des items « conformes » alors qu'ils sont absents peut mettre en doute la crédibilité des inspections, ce qui, en plus de ne pas respecter l'esprit de la réglementation pourrait mettre Hydro-Sherbrooke à risque en cas de poursuite.

Le respect des fréquences d'inspections est un élément prescrit par la réglementation tout comme le délai de prise en charge des réparations à la suite de l'inspection. Le *Code de la sécurité routière*

mentionne à l'article 519.17 : « Tout propriétaire doit corriger une défectuosité qui lui est signalée. Lorsqu'elle est mineure, il doit effectuer ou faire effectuer les réparations nécessaires dans un délai de 48 heures afin de maintenir le droit de circuler de ce véhicule. Un propriétaire ou un exploitant ne peut laisser circuler un véhicule lourd qui présente une défectuosité majeure ou un véhicule lourd qui présente une défectuosité mineure après un délai de 48 heures⁵ ».

Une analyse additionnelle a été exécutée pour voir si les défectuosités mineures dénotées dans les inspections étaient prises en charge dans les délais prescrits, une validation supplémentaire a été faite pour voir, le cas échéant, si des véhicules présentant des défectuosités mineures non réparées ont pris la route.

TABLEAU 17 — ÉCHANTILLONNAGE D'INSPECTIONS RÉGLEMENTÉES AYANT DES ITEMS NON CONFORMES À RÉPARER

Items validés	2018	2019	2020	Total	% conformité
Nombre d'inspections réglementées échantillonnées distinctes et ayant des items non conformes à réparer	5	5	7	17	
Véhicule ayant pris la route après le délai de 48 heures même si les réparations n'avaient pas été effectuées	5	4	7	16	6%
Cumul du nombre de jours distincts où les véhicules échantillonnés ont pris la route passé le délai de 48 heures et avant que les réparations ne soient effectuées	17	25	65	107	
Moyenne du nombre de jours écoulés avant que les réparations ne soient effectuées	9,0	9,4	18,3	12,9	
Nombre maximum de jours écoulés avant que les réparations réglementées ne soient effectuées	19	21	76		

L'analyse de cet échantillonnage montre que :

- pour 16 des 17 inspections réglementées vérifiées, 16 fois un véhicule échantillonné⁶ a pris la route avec une défectuosité mineure alors qu'il était en interdiction de circuler, pour une conformité globale de 6 % de l'échantillonnage;
- 1 des véhicules en interdiction de circuler a été sur la voie publique pendant 37 jours distincts avant que les réparations ne soient effectuées;
- pour l'ensemble de ces 16 véhicules en interdiction de circuler, il s'est écoulé en moyenne 13 jours avant que les réparations ne soient effectuées, dont 76 jours pour un seul véhicule en 2020;
- au total, de 2018 à 2020, il est arrivé 107 fois à la suite de ces 17 inspections où les 16 véhicules en interdiction de circuler ont pris la route, soit une moyenne de 6,7 jours en interdiction de circuler par véhicule.

La remise en service des véhicules alors qu'ils sont en interdiction de circuler n'est pas souhaitable et doit être adressée avec célérité, ce qui ne serait pas sans conséquence si un véhicule dans cette situation était impliqué dans un accident.

⁵ Code de la sécurité routière, Article 519.17, à jour au 18 mars 2021

⁶ Certains véhicules sont les mêmes, mais dans des plages de dates distinctes. Par exemple, si le véhicule n° 123 a été échantillonné, au mois de février et au mois de septembre, il comptera pour 2 occurrences distinctes dans l'échantillon (la réglementation s'appliquant de façon distincte à la suite de chaque inspection réglementée).

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

18. Mettre en place un mécanisme de suivi pour s'assurer, en tout temps, du respect des fréquences d'inspections réglementées sans sous- ou surreprésentativité, en harmonie avec les recommandations du manufacturier.
19. Adapter les formulaires d'inspection pour chaque type de véhicule.
20. Mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les véhicules en interdiction de circuler ne soient pas remis en circulation.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

18. On va harmoniser la fréquence de nos inspections PEP selon la réglementation, et ce, tout en conservant la bonne pratique de détection pour minimiser les bris.
19. La standardisation des formulaires d'inspection est en cours.
20. Un rappel verbal a été fait au chef mécanicien sur le respect des interdictions de circuler avec un véhicule (dépassement des délais pour réparer un problème mineur découvert lors de la RDS ou du PEP). Un écrit viendra encadrer le tout.

3.10 RONDE DE SÉCURITÉ

Un conducteur ou une personne désignée par l'exploitant doit procéder à la vérification du véhicule afin d'avoir l'assurance qu'il répond aux normes en vigueur. Le *Code de la sécurité routière* précise notamment que tout véhicule lourd doit avoir été vérifié dans les dernières 24 heures, sans quoi une nouvelle ronde de sécurité (RDS) doit être réalisée. « Le but de la ronde de sécurité est de s'assurer que :

- les principales composantes du véhicule sont en bon état;
- le propriétaire et l'exploitant du véhicule sont informés des réparations à effectuer;
- aucun véhicule présentant des défauts majeurs ne circule sur nos routes »⁷.

L'objet de la présente vérification ne visait pas à valider la conformité de l'exécution des rondes par les chauffeurs, mais plutôt de voir si les formulaires de rondes remis par les chauffeurs étaient traités dans les délais prescrits.

La pratique actuelle veut que les chauffeurs ou opérateurs de véhicules lourds informent le service d'une défektivité sur un véhicule sans qu'un rapport de RDS ne soit remis en même temps. Aviser les mécaniciens est une pratique responsable, mais elle met également Hydro-Sherbrooke à risque si aucune trace physique de la ronde de sécurité n'est remise à l'atelier.

⁷ Extrait *La Ronde de sécurité*, Société de l'assurance automobile du Québec, 2016

Une analyse des bons de travail de type correctif et des rapports de RDS a permis de corroborer l'absence d'information dans les rapports, ce qui est contraire à la réglementation qui exige que les défauts constatés durant le voyage soient documentés sur la RDS.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

21. S'assurer de mettre en place un mécanisme pour valider la conformité des rondes de sécurité avec les bons de travail correspondant.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

21. Un audit ou ronde d'inspection sera mis en place. Nous pourrions préciser qui fera quoi dans le plan d'action.

3.11 ENCADREMENT

Les bonnes pratiques nécessitent que les problématiques présentant un certain niveau de complexité soient adressées par les ressources appropriées. L'équipe de mécaniciens d'Hydro-Sherbrooke est appelée à travailler à tour de rôle sur différents types de véhicules, dont des véhicules spécialisés (camions nacelle). Les mécaniciens ayant l'opportunité de travailler sur le même type de véhicule, jour après jour, ont développé une expertise enviable pour les opérations d'Hydro-Sherbrooke. Le regroupement de mécaniciens spécialisés travaillant sur des véhicules à vocation spécialisée, et situés à un même endroit, fait assurément partie des bonnes pratiques. Ceci favorise une meilleure disponibilité des véhicules et une optimisation des ressources.

Le travail similaire sur des véhicules similaires, en plus d'apporter une expertise, favorise l'autonomie d'exécution en raison des connaissances acquises, ce qui diminue d'autant le besoin d'encadrement. Nos travaux et nos multiples présences sur le plancher de l'atelier pendant la durée du mandat ont permis de constater une autonomie d'exécution demandant peu de supervision.

3.12 FORMATION

Le travail en atelier mécanique requiert des compétences encadrées par des requis réglementaires. Un exercice de validation a été réalisé pour vérifier si les employés avaient les accréditations exigées.

TABLEAU 18 — EMPLOYÉS ACCRÉDITÉS SELON LES REQUIS DE FORMATION

Formation	Obligatoire	Référence	Employés accrédités
Cours en mécanique	Non	–	Tous
Carte PEP (véhicules lourds)	Oui	Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ)	Tous
Levage sécuritaire des véhicules	Non	–	Aucun
Utilisation d'un pont roulant	Oui	Règlement sur la santé et la sécurité du travail - art. 254.1	4 sur 6
Cours cariste (chariot élévateur)	Oui	Règlement sur la santé et la sécurité du travail - art. 256.3	2 sur 6
SIMDUT 2015	Oui	Règlement sur les produits dangereux	1 sur 6
Halocarbure	Oui	Règlement sur les halocarbures	2 sur 6

L'analyse du tableau montre que :

- les employés d'Hydro-Sherbrooke sont tous des mécaniciens accrédités ayant une carte de compétence PEP pour l'inspection des véhicules;
- les cartes de compétence pour la conduite sécuritaire d'un chariot élévateur ont été obtenues pour 2 employés seulement; celles pour le SIMDUT⁸ pour 1 seul employé, celles pour l'utilisation d'un pont roulant pour 4 employés et celles pour les halocarbures pour 2 employés.

L'absence de cartes de compétence ne donne pas l'assurance d'une prise en charge conforme et sécuritaire d'un secteur réglementé. Hydro-Sherbrooke a été avisé de la situation et de ses obligations pour qu'il puisse y remédier avec diligence.

Par ailleurs, comme le mentionne le *Règlement sur les matières dangereuses*, « seules les personnes possédant la qualification environnementale relative aux halocarbures peuvent installer, entretenir, réparer, modifier, démonter ou remettre en état un appareil de réfrigération ou de climatisation conçu pour fonctionner avec un halocarbure⁹ », aussi « un travailleur doit remplir un registre des travaux de réparation, d'entretien et de démantèlement réalisés lorsqu'il exécute des travaux nécessitant l'utilisation, la récupération ou le recyclage d'halocarbures ». Les employés, n'étant pas formés, n'ont pas les qualifications environnementales requises pour exécuter les travaux sur l'air conditionné. De plus, Hydro-Sherbrooke n'est pas conforme à la réglementation puisqu'aucun registre sur les halocarbures n'est complété lors de travaux sur les unités d'air conditionné.

Les bonnes pratiques veulent que la formation des employés soit appuyée par une évaluation des compétences afin de répondre adéquatement aux besoins de l'organisation. Chez Hydro-Sherbrooke, il n'y a pas de grille d'évaluation des compétences des mécaniciens qui vient appuyer un plan de formation adapté. De plus, aucun mécanisme ne permet de s'assurer du transfert de connaissances des mécaniciens plus expérimentés vers les moins expérimentés. L'absence de plan de formation s'appuyant sur les requis par employé ne donne pas l'assurance que les connaissances requises sont connues et assimilées.

⁸ SIMDUT est l'abréviation de Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail. Il s'agit d'un système exhaustif visant à fournir de l'information sur des produits dangereux destinés à être utilisés, manutentionnés ou stockés dans un lieu de travail au Canada.

⁹ *Les halocarbures, le règlement en bref*, ministère de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques

Les bonnes pratiques suggèrent également que les nouveaux mécaniciens soient jumelés avec des mécaniciens d'expérience pendant une certaine période afin que la méthode d'inspection et d'intervention soit bien comprise et intégrée. Les derniers mécaniciens embauchés n'ont cependant pas tous fait l'objet de ce type de jumelage (l'avant-dernier mécanicien embauché n'ayant été jumelé que pendant un quart de travail de 10 heures). Une tournée d'atelier a permis de constater que les façons d'inspecter les véhicules diffèrent d'un mécanicien à un autre.

Ce dernier aspect a été corroboré lors d'une tournée d'atelier auprès de chacun des mécaniciens en validant les standards de remplacement de composantes faisant partie des inspections préventives, soient les garnitures de freins et les pneus. Les réponses obtenues ont été différentes d'un mécanicien à un autre. L'absence de standards fait en sorte que les mécaniciens n'ont pas les mêmes tolérances pour le remplacement des composantes, certaines pouvant être remplacées par des mécaniciens alors que d'autres mécaniciens les considéreront comme toujours bonnes.

Le tableau suivant présente l'investissement annuel dans la formation des employés du garage.

TABLEAU 19 — HEURES DE FORMATION DE 2018 À 2020

Type de formation	Formations distinctes	Nombre d'heures de formation par année		
		2018	2019	2020
GMAO	1	20	—	—
Ressources humaines	2	—	9	—
SAAQ	2	—	—	36
SST	5	—	33	14
Opérationnel	2	—	—	48
Total	12	20	42	98
Variation	—	—	108 %	135 %

L'analyse des heures de formation montre que :

- les heures de formations ont sensiblement augmenté depuis 2018, passant de 20 heures à 98 heures en 2020;
- la majorité des heures de formation en 2020 concernent l'opération de véhicules ou d'équipement;
- aucune heure de formation mécanique n'a été donnée dans les 3 dernières années.

L'absence de formation en mécanique ne permet pas d'assurer le maintien de la veille technologique souhaitée.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

22. Développer et mettre en œuvre un plan de formation par employé s'appuyant sur une évaluation professionnelle des compétences individuelles; s'assurer que les employés ont les requis réglementaires.
23. Établir des standards de remplacement des composantes et s'assurer de leur compréhension et de leur application.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

22. Nous prenons note de favoriser l'encadrement permettant une détection des problèmes par l'échange d'information entre les opérateurs et les mécaniciens. Cet échange est possible grâce à la bonne pratique déjà en place consistant au regroupement des mécaniciens spécialisés travaillant sur des véhicules à vocation spécialisée et situés à un même endroit. Pour développer davantage notre personnel, le comité paritaire de l'automobile sera embauché pour évaluer les compétences individuelles des mécaniciens qui serviront à la formation.
23. La ressource dédiée en collaboration avec le Service des technologies de l'information révisera les procédures de travail afin de déployer la formation en conséquence qui deviendra le standard pour nos mécaniciens.

3.13 AMÉNAGEMENT DU GARAGE

L'aménagement adéquat d'un garage contribue favorablement à l'exécution efficiente des travaux dans un cadre sécuritaire. L'accessibilité aux pièces et à l'outillage ainsi que l'aménagement des aires de travail ont une incidence directe sur les temps d'exécution des travaux. La proximité des véhicules à réparer, un aménagement adapté des locaux et baies de travail ainsi qu'une organisation efficiente de l'outillage et des pièces permettront de diminuer les temps improductifs qui augmentent les temps d'exécution.

Les bonnes pratiques veulent que les installations du garage et celles connexes à celui-ci permettent d'augmenter l'efficacité opérationnelle en minimisant le déplacement sans valeur ajoutée. À cet égard, la proximité du stationnement des véhicules avec le garage et les emplacements dédiés pour chacun des véhicules dans le stationnement évitent de chercher les véhicules, ce qui est un avantage en soi.

À l'extérieur, l'aménagement du stationnement à aire ouverte et recouvert d'un toit à ciel ouvert offre également son lot d'avantages, évitant le déneigement de véhicules en hiver et le nettoyage des pare-brises, ce qui se transpose par des gains sur le temps de travail (Figure 2).

L'atelier possède quant à lui plusieurs baies de travail dont plusieurs ne sont pas clairement définies. L'espace à la disposition des mécaniciens peut accueillir un ou plusieurs véhicules selon leur grosseur ou le travail à effectuer. La configuration actuelle de l'atelier fait cependant en sorte que des véhicules se retrouvent parfois bloqués derrière d'autres véhicules qui sont en cours de réparation. La configuration des lieux et leurs limitations ne favorisent pas une utilisation efficiente des espaces de travail, ce qui peut avoir pour effet de retarder des interventions.

L'objet de la présente vérification ne touche pas les éléments de sécurité. Néanmoins, des éléments observés présentent des risques de sécurité qui doivent être adressés. Sous toute réserve et sans se vouloir exhaustif et limitatif, des anomalies et problématiques observées lors de nos visites sont rapportées dans le présent exercice de vérification.

La configuration de l'atelier est telle que les espaces entre les baies de travail sont étroits. Des mesures ont été prises à divers endroits dans l'atelier pour voir si les espaces de circulation ou de travail requis par la réglementation étaient respectés. Les observations montrent que les espaces ou dégagements entre les installations sont souvent en deçà du 24 pouces requis pour le dégagement entre les équipements d'atelier. Les autres voies de circulation ne respectent pas toujours le 36 pouces requis.

Des voies de circulation servant d'accès à une issue ne respectent également pas la largeur de 43 pouces réglementée. Bien que cette vérification ne porte pas sur les éléments de santé-sécurité, il n'en demeure pas moins que les espaces des voies de circulation non conformes posent un risque de sécurité non négligeable (Figure 3).

Les nouveaux camions nacelle sont plus longs, ce qui complexifie les opérations du garage. Les véhicules sont en effet trop longs et la porte de garage de la baie dédiée à ces véhicules ne peut se refermer lorsque le véhicule est à l'intérieur. Les mécaniciens ne pouvant utiliser le pont élévateur, ils doivent stationner le véhicule ailleurs dans l'atelier et se coucher sous le véhicule pour faire l'inspection et les réparations, ce qui ne favorise pas l'efficacité des opérations.



FIGURE 2 — La cour intérieure chez Hydro-Sherbrooke permet le stationnement des véhicules à l'abri sous un toit à ciel ouvert, ce qui est une bonne pratique

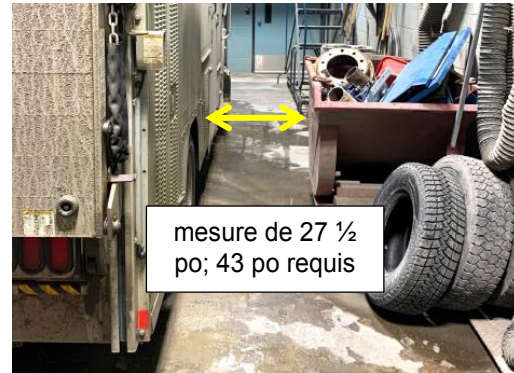


FIGURE 3 — Voie de circulation servant d'accès à une issue – dégagement de 27 ½ po alors que 43 po sont requis

Diverses problématiques fonctionnelles et/ou de sécurité ont été constatées dans l'atelier et doivent être adressées puisqu'elles peuvent mettre à risque à la fois les employés et l'intégrité du bâtiment. Les problématiques sont illustrées sous différentes prises de vue captées lors de notre passage pour faciliter la compréhension.



FIGURE 4 — Espace exigu pour déplacer les véhicules dans l'atelier. Risque d'accrocher le système de chauffage au plafond



FIGURE 5 — Mécanicien travaillant en hauteur sur le dessus d'un camion nacelle - aucun harnais de sécurité n'est disponible ou utilisé. Non sécuritaire - la tête du mécanicien touche le plafond. Le mécanicien doit se déplacer en étant penché - pratique non sécuritaire

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT



FIGURE 6 — Un poteau structural dans le milieu du garage, ce qui complique les manœuvres pour entrer et sortir les véhicules - risque d'accrocher le poteau



FIGURE 7 — Espace de manœuvre très réduit entre un véhicule lourd et le côté de la porte de garage lorsque vient le temps de sortir un véhicule - risque d'accrocher le côté de la porte de garage

Lors d'une de nos visites en atelier, nous avons été témoins d'un véhicule qui a accroché le poteau structural dans le milieu de l'atelier et également témoins du même véhicule qui a accroché le côté de la porte de garage en reculant. Les photos suivantes présentent des enjeux de santé et sécurité au travail (SST).



FIGURE 8 — Baie dédiée aux véhicules lourds, l'espace en arrière de la porte ne permet pas de travailler de façon sécuritaire – une échelle doit être appuyée sur la porte de garage pour être en mesure de faire l'entretien du véhicule



FIGURE 9 — Les pneus sont entreposés en hauteur et sont montés et descendus manuellement par un mécanicien sur une échelle – non sécuritaire

D'autres éléments ont été observés tels qu'un espace de travail restreint pour la machine à pneus où il a été remarqué que la tête d'un mécanicien en plein travail se retrouvait à moins de 30 cm de bouts

de barres de métal, ou encore des fixures avec des néons situées sur un passage grillagé en mezzanine du magasin qui arrivent à la hauteur du visage. Ces quelques éléments parmi plusieurs témoignent de situations irrégulières et non conformes et doivent être adressés.

Le coin de soudure est situé en plein centre des baies de travail et n'est pas muni d'évacuateur extérieur pour les gaz d'échappement. L'article 103 du *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* mentionne que « Tout système de ventilation mécanique installé dans un établissement doit être en mesure de procurer le nombre minimal de 4 changements d'air à l'heure pour un garage d'entretien¹⁰ ». L'atelier d'Hydro-Sherbrooke n'a aucun système de changement d'air à l'heure, comme le prescrit la réglementation.

Par ailleurs, la proximité du poste de soudage avec les baies de réparation fait en sorte que des étincelles peuvent être projetées sur les véhicules et sur les pneus, ce qui n'est pas souhaitable voir non sécuritaire. Des étincelles peuvent également être projetées sur la trappe à essence d'un véhicule (Figure 10).

Il nous a par ailleurs été rapporté qu'à plusieurs reprises en hiver un employé affairé à la table de soudage a fait l'objet de décharges électriques en ayant les pieds dans l'eau. La localisation de la table et des équipements sous une tension de 240 volts coïncide avec la proximité de baies de travail et l'eau de véhicules qui dégèlent. Cette situation n'est pas sans risques et peut être lourde de conséquences. Cette situation doit être adressée avec célérité.

Le poste de soudage est muni d'un système de captation à la source comme prescrit par la réglementation. Ce système ne capte cependant pas toute la fumée, ce qui n'est pas recommandé pour la qualité de l'air dans l'atelier. On peut également remarquer des tuiles de plafond noircies par la fumée (Figure 10).



FIGURE 10 — Des étincelles sont projetées sur le véhicule - aménagement non sécuritaire



FIGURE 11 — Fumée visible non captée à la source

¹⁰ *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*, art. 103

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

L'atelier est muni d'un système de détection des gaz qui se déclenche quand un seuil est atteint. Dans un tel cas, le système d'évacuation des gaz enclenche le fonctionnement de ventilateurs muraux qui évacuent l'air vicié vers l'extérieur. Un test a été réalisé à l'hiver 2021 pour vérifier si le système de déclenchement était performant. Bien que des gaz d'échappement furent dirigés volontairement sur les capteurs, le système ne s'est pas déclenché et le garage s'est empli de fumée.

Par ailleurs, il nous a été rapporté que de fortes pluies ont rempli les murs du garage en été 2020, ce que montrent les figures 12 et 13. La présence d'eau dans les murs n'est certes pas souhaitable, considérant notamment que du filage électrique y est présent avec les risques que cela comporte.



FIGURE 12 — Fortes pluies de juillet 2020 – de l'eau sort des murs de l'atelier



FIGURE 13 — Fortes pluies de juillet 2020 – de l'eau sort d'un mur adjacent à une porte de garage

Les diverses lacunes observées en matière de santé et sécurité au travail ne favorisent pas le respect de la mission que s'est donné Hydro-Sherbrooke dans sa planification stratégique à atteindre pour 2023 : « Hydro-Sherbrooke sera proactif en santé et sécurité au travail¹¹ ». L'atelier d'Hydro-Sherbrooke présente des lacunes majeures qui doivent être adressées.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

24. Faire un audit sur la santé et la sécurité et la conformité de l'atelier et adresser les lacunes en tenant compte du besoin opérationnel dans une perspective moyen ou long terme.

¹¹ Hydro-Sherbrooke – Planification stratégique 2019-2023, p. 40

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

24. Les points à court terme ont été adressés. Un formulaire a été développé nous permettant de faire des inspections SST. À long terme, nous devons adresser l'agrandissement et l'aménagement du garage.

3.14 OUTILLAGE ET ÉQUIPEMENTS D'ATELIER

Un aménagement organisé et structuré de l'outillage et des équipements d'atelier permet aux mécaniciens de gagner en efficacité en diminuant les déplacements inutiles et le temps de recherche pour les outils.

Hydro-Sherbrooke fournit 3 coffres d'outils pour ses mécaniciens. Des coffres similaires et montés de la même façon offrent une polyvalence à un mécanicien qui doit se déplacer dans une autre baie de travail. Il peut ainsi retrouver ses repères aisément avec un autre coffre sans avoir à le déplacer.

Les gains attendus ne sont cependant pas au rendez-vous puisque les outils dans les coffres ne sont pas rangés et ne sont pas aux mêmes endroits dans chacun des coffres. Certains coffres sont ordonnés tandis que d'autres sont pêle-mêle. Des outils non rangés demandent plus de temps aux mécaniciens pour les retrouver lorsqu'ils en ont besoin.

Des tableaux muraux sont présents pour accrocher des outils. Il n'y a cependant pas de place attitrée pour chacun des outils et l'atelier n'a pas fait l'objet d'un 5S¹². L'absence de 5S et de place dédiée pour chacun des outils et équipements d'atelier se répercute sur la recherche d'outillage et sur les temps de réparation qui s'en trouvent prolongés.

L'inventaire des outillages n'est pas connu, aucune liste n'en faisant état. L'atelier regorge également de coffres de pièces non inventoriées. Ces coffres sont munis de cadenas et sont barrés en permanence, ce qui est une bonne pratique.

Les bonnes pratiques veulent que le positionnement pour les équipements d'atelier facilite le travail du mécanicien en minimisant ses déplacements et en facilitant l'exécution des travaux. À cet effet, il est d'usage que des dévidoirs soient disponibles pour les huiles, graisses, boyaux pneumatiques, etc.

Au garage d'Hydro-Sherbrooke, seules 2 baies de travail sont munies de dévidoirs à huile pour les véhicules lourds, 1 de ces baies située dans la partie centrale du garage ne peut cependant pas accueillir de véhicule lourd. Pour être en mesure de faire un changement d'huile dans la partie centrale du garage, un véhicule lourd doit se positionner à l'arrière de la baie de travail à l'extérieur de l'équipement de levage, bloquant de ce fait l'accès à un véhicule dans la baie de travail.

Bien que les éléments de santé et sécurité ne soient pas couverts par cet exercice de vérification et que les éléments mentionnés ne se veulent pas limitatifs ou exhaustifs, certaines observations sont présentées considérant les risques de sécurité.

¹² La méthode 5S permet d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail

Un mécanicien nous a rapporté être tombé dans l'ouverture du plancher du pont élévateur à colonnes pour les véhicules lourds. Le trou à partir du plancher est de 8 pieds de profondeur. Le mécanicien procédait à l'inspection d'un camion nacelle et regardait le dessous du véhicule en se déplaçant. Une plaque d'acier recouvrant l'ouverture du puits de service du pont élévateur à colonnes s'est détachée sans que le mécanicien s'en aperçoive. En avançant, il a mis le pied dans le puits et est tombé. Le mécanicien a pu se retenir en tombant et ses jambes se sont enfoncées dans la cavité jusqu'à la hauteur des hanches. Le puits de service non ventilé est considéré comme un milieu en espace clos, c'est donc dire qu'il contient une quantité importante de gaz lourds et une rareté d'oxygène, toute chute peut donc être lourde de conséquences, voire fatale.

Par ailleurs, bien que tous les ponts élévateurs fassent l'objet d'un entretien annuel par une firme spécialisée, nous avons observé que les barrures de sécurité qui maintiennent un pont élévateur à la hauteur souhaitée et l'empêchent de redescendre ne s'enclenchaient pas, ce qui pourrait mener à un débalancement de la charge soulevée. Toujours sur ce même pont élévateur, une maintenance de routine faite par les mécaniciens du garage lors de notre présence sur les lieux a permis de trouver un roulement dysfonctionnel. Ce roulement sert à guider le déplacement de la colonne pour qu'elle puisse se positionner sous les essieux du véhicule à soulever. Les risques inhérents à l'usage de ponts élévateurs en mauvais état ou non fonctionnels peuvent être lourds de conséquences. Le démantèlement du roulement aurait pu causer un débalancement de la charge soulevée, ce qui aurait pu avoir des conséquences fâcheuses, voire se traduire par la chute possible d'un véhicule.

L'espace requis, entre le mur de la baie de travail et le véhicule pour ce même pont élévateur, doit permettre l'installation de supports sous les essieux lorsque le véhicule est au sol. Cet espace est peu fonctionnel et demande une gymnastique des mécaniciens pour l'installation des supports, ce qui n'est évidemment pas souhaitable et à risque de blessures.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

25. Envisager de faire un 5S pour l'ensemble des outillages et équipements d'atelier en visant une fluidité des travaux.
26. Mettre en place un processus d'inventaire de l'outillage et de l'ensemble des pièces des véhicules.
27. Réévaluer les programmes d'inspection et d'entretien de tous les ponts élévateurs et ponts roulants.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

25. Un 5S était prévu après l'agrandissement du garage qui est au budget depuis 2017. Nous envisageons l'option de faire des 5S par étape selon l'agrandissement.
26. Nous évaluerons les ressources que nous devons allouer pour cet inventaire. Un magasinier devrait être réembauché afin de gérer l'inventaire de l'ensemble des pièces du garage, de l'appareillage et de la cour à poteaux.
27. Nous allons reprendre les programmes d'inspection de ces équipements afin qu'ils soient gérés par le Service d'Hydro-Sherbrooke.

3.14.1 Qualité des données

Les bonnes pratiques veulent que les organisations mesurent, contrôlent et ajustent leurs pratiques de façon à rencontrer les cibles de performance établies. Pour y parvenir, des rapports de gestion, des indicateurs de performance ou des tableaux de bord sont utilisés.

A priori, il est connu qu'une utilisation efficiente des outils de gestion est tributaire de la qualité des données qui les alimentent. Dans le quotidien, des bons de travail sont produits pour suivre les dépenses d'entretien des véhicules. Une rigueur dans la qualité des données colligées permet aux organisations d'avoir à leur disposition des rapports et des analyses de gestion probantes.

Un exercice a d'abord été réalisé pour évaluer la fiabilité du coût de la main-d'œuvre imputé aux véhicules.

La vérification des données du système de GMAO a montré qu'aucun coût n'est associé aux transactions de main-d'œuvre dans le système. Les données monétaires étant suivies par le système financier Oracle. L'absence de coût ne permet évidemment pas de faire des analyses financières dans le système de GMAO.

Le cumul des heures travaillées permettrait aux gestionnaires de prendre des décisions éclairées quant aux pratiques d'entretien ou encore pour le remplacement du véhicule.

Les mécaniciens d'Hydro-Sherbrooke attribuent les heures travaillées aux véhicules sur les bons de travail; la durée et date de l'intervention sont saisies directement dans le système de GMAO par chacun des mécaniciens.

Un exercice de corroboration a été effectué sur les heures imputées aux véhicules pour 2019 et 2020. Les heures issues du logiciel de GMAO Maximo ont été comparées aux données fournies par Hydro-Sherbrooke et issues du système comptable Oracle.

TABLEAU 20 — COMPARAISON DES HEURES TRAVAILLÉES IMPUTÉES AUX VÉHICULES DANS LE GMAO ET SYSTÈME FINANCIER

Source des données	2019			2020		
	Nombre d'heures	Écart	Variation	Nombre d'heures	Écart	Variation
GMAO	9 103	—	—	6 902	—	—
Système financier*	8 685	-418	-5 %	1 426	-5 476	-79 %

*Source : Données fournies par Hydro-Sherbrooke

L'analyse des données montre que :

- des écarts significatifs sont présents entre les heures imputées aux véhicules dans le GMAO et le système financier, les heures manquantes représentant 418 heures en 2019 et 5 476 heures en 2020;
- l'exercice de corroboration a également permis de constater qu'aucun coût associé au temps travaillé n'est présent dans le système de GMAO puisqu'aucun taux horaire n'a été défini par mécanicien.

Les heures manquantes ou incorrectement attribuées affectent le suivi des coûts d'exploitation des véhicules et ont une incidence sur les analyses dont celles portant sur la périodicité de remplacement des véhicules.

Une analyse additionnelle a été réalisée pour voir si les heures imputées aux véhicules dans le système de GMAO étaient représentatives. Les bons de travail analysés s'échelonnent de mars 2018 à février 2021. Le résultat de cette analyse montre que la somme des heures travaillées sur des véhicules par jour est égale à la durée d'un quart de travail (10 h) dans 76,6 % des cas, ce qui veut dire que les temps de pause, repas, nettoyage et attentes diverses sont imputés aux véhicules.

Les bonnes pratiques veulent que des temps standards soient établis pour les travaux faits plus fréquemment et ultimement pour l'ensemble des travaux. Les temps standards sont connus en industrie et peuvent aussi être ajustés en fonction des pratiques internes dans l'organisation. Un exercice de validation a été effectué sur les temps prévus au système pour les entretiens réglementés PEP, pour les changements d'huile et graissage réalisés de 2018 à 2020. Sur les 683 interventions répertoriées dans le système de GMAO, 679 ont 1 heure comme temps prévu (99,4 % des interventions). Les temps estimés sont donc les mêmes, quel que soit le type de véhicule ou le type d'intervention. En contrepartie, le temps moyen cumulé pour réaliser ces interventions (tout type de véhicule confondu) a été de 5,3 heures entre 2018 et 2020. L'écart significatif entre le temps estimé prévu au système de GMAO et le temps réel des interventions démontre une absence de prise en charge du temps estimé.

Un exercice de corroboration a été effectué dans le système de GMAO pour valider la présence du coût des pièces associées aux véhicules. Il en est ressorti que le coût des pièces n'est pas documenté dans le système de GMAO. Les transactions de pièces sont faites à coût nul, ce qui ne permet pas de suivre les coûts d'entretien des véhicules dans le GMAO, le cumul des coûts étant fait dans le système financier Oracle.

Le cumul des coûts dans le système financier ne permet pas de faire les analyses requises en gestion de parc de véhicules, seuls les coûts globaux sont connus. Il est par conséquent impossible de connaître le coût des interventions par groupe de composantes pour un véhicule donné.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

28. Voir à intégrer dans le GMAO le détail du coût de pièces, de la main-d'œuvre et des travaux externes afin de pouvoir alimenter les futurs rapports et tableaux de bord du GMAO.
29. Assurer la prise en charge entre les temps estimés et travaillés dans le GMAO en intégrant les concepts de temps standard.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

28. Avec la collaboration du groupe ALVÉO, nous allons mettre en place l'intégrité des données, dont le coût des pièces.
29. Le système sera utilisé pour se mesurer afin de définir le temps standard.

3.14.2 Tableaux de bord et outils de gestion

Un tableau de bord est un outil de suivi puissant qui permet aux gestionnaires de mesurer certaines activités et d'être en position d'identifier et de pallier certains écarts ou problématiques rapidement sans autre forme d'analyse. Un tableau de bord est disponible dans le GMAO. Ce tableau de bord n'est cependant pas pleinement fonctionnel, seul 2 des 7 indicateurs présents sont utilisés par les gestionnaires d'Hydro-Sherbrooke, les autres n'étant pas utilisés ou non fonctionnels. Un tableau de bord incomplet, non fonctionnel ou non adapté ne favorise pas la prise en charge et la gestion d'un secteur d'activité.

Le logiciel de GMAO offre par ailleurs plusieurs types de rapports de gestion. Ces rapports sont accessibles, mais ciblent plus particulièrement les ateliers municipaux. Ces rapports ne sont pas adaptés à Hydro-Sherbrooke et par conséquent, ne sont pas utilisés.

Des représentations avaient été faites au Service des technologies de l'information de la Ville lors de la dernière migration du système de GMAO en 2018 afin d'avoir un rapport personnalisé correspondant aux besoins d'Hydro-Sherbrooke. Le rapport n'a toujours pas été fourni en 2021. Comme ce rapport est inexistant, une gestion en parallèle est faite sur un fichier Excel pour suivre les spécifications de base des véhicules. Les informations sont saisies en double dans Excel et dans le GMAO. Cette duplication des tâches occasionne des erreurs; certaines informations sont parfois présentes à un des endroits et non dans l'autre. Le travail en double n'apporte pas de valeur ajoutée et demande plus d'efforts pour maintenir à jour 2 bases de données.

En somme, les gestionnaires d'Hydro-Sherbrooke n'ont pas les outils de gestion à leur disposition pour faire une gestion efficiente des activités liées à la gestion de l'entretien et du parc de véhicules.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :

30. Développer des tableaux de bord, des indicateurs de gestion et des rapports dans le GMAO qui répondent aux besoins d'Hydro-Sherbrooke.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

30. Des tableaux de bord seront créés selon les objectifs à atteindre.

3.14.3 Sécurisation des actifs

Les bonnes pratiques veulent que les actifs sous gestion soient sécurisés afin de minimiser les risques de vols ou de vandalisme et de maintenir la capacité opérationnelle.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

L'ensemble des véhicules d'Hydro-Sherbrooke sont stationnés dans une cour intérieure dont l'accès est sécurisé par une clôture motorisée, ce qui est une bonne pratique.

Comme les actifs sous gestion sont de valeurs importantes et jouent un rôle clé pour Hydro-Sherbrooke et la Ville de Sherbrooke, nous avons voulu mettre à l'épreuve les mécanismes de sécurisation des actifs.

Des tests d'intrusion ont été effectués sur le site d'Hydro-Sherbrooke pour voir s'il était possible d'y accéder, d'accéder aux véhicules ainsi qu'à leur contenu. Les camions nacelle ont été ciblés pour les tests, considérant leur aspect critique pour le maintien du réseau.

RÉSULTATS DES TESTS D'INTRUSION

Nous nous sommes présentés en dehors des heures d'ouverture sur le site d'Hydro-Sherbrooke et avons pu, sans outil, sans sauter la clôture et sans l'aide de personne, entrer dans la cour intérieure. Une fois sur les lieux, nous avons pu accéder aux véhicules, les ouvrir, nous installer au poste de conduite et quitter la cour sans que personne ne nous interpelle. Les tests d'intrusion ont été réalisés à plus d'une reprise. Les véhicules ayant pris la route ont été reconduits et stationnés dans la cour intérieure à la suite de la conclusion du test. Les tests d'intrusion réalisés dans leur intégralité en moins de 3 minutes avec une facilité déconcertante ne donnent pas l'assurance de la sécurisation attendue des actifs, mettant ainsi à risque Hydro-Sherbrooke avec les conséquences que cela comporte.

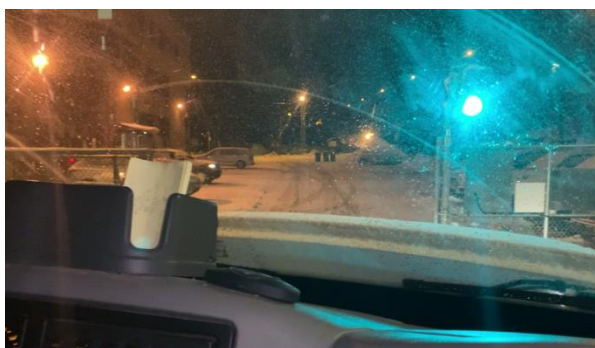


FIGURE 14 — Camion nacelle sortant de la cour à la suite du test d'intrusion concluant



FIGURE 15 — Camion nacelle ayant pris la route à la suite du test d'intrusion

Des tests additionnels ont été faits pour voir si les véhicules étaient barrés et si leur contenu était accessible. Les résultats des tests ont montré que :

- tous les camions nacelle sont débarrés et ont leur clé d'ignition dans le contact;
- plusieurs autres types de véhicules (SPRINTER) sont également débarrés et leur contenu et outillage sont accessibles.

Bien que le site d'Hydro-Sherbrooke soit clôturé, des véhicules non barrés, avec la clé d'ignition dans le contact et ayant leur contenu accessible, ne donnent pas l'assurance de la gestion sécurisée attendue des actifs.

RECOMMANDATIONS**Je recommande à Hydro-Sherbrooke de :**

31. Mettre en place un processus de validation pour assurer la sécurisation des véhicules et de leur contenu.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

31. Dans le contexte de la COVID, nous avons dû mettre en place certaines pratiques temporaires pour l'utilisation des véhicules. Nous allons revenir aux bonnes pratiques, soit de remettre les clés sur le tableau. Toutes les portes du bâtiment sont maintenant sécurisées et barrées.

ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES

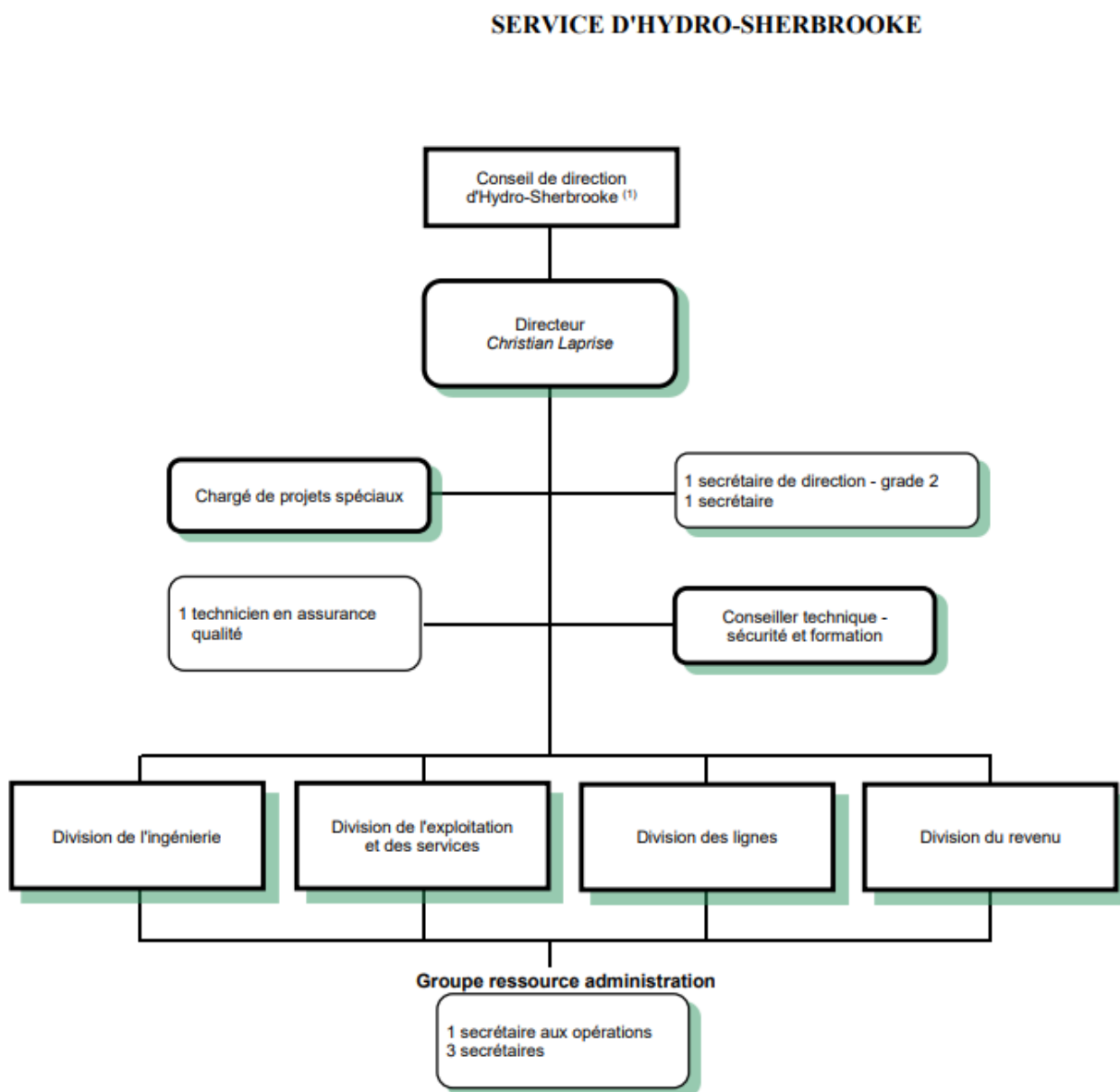
Objectif 1

S'assurer que la Section de la planification et du soutien opérationnel 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 significatives 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.
- Le suivi des garanties est effectué sur les pièces d'origine et sur les pièces remplacées.
- 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 section mesure, contrôle et ajuste ses activités de façon à rencontrer les cibles établies et à assurer une gestion efficiente des actifs.

ANNEXE 2 – ORGANIGRAMME DU SERVICE D'HYDRO-SHERBROOKE



(1) Conseil de direction créé à la suite du CSAM Hydro-Sherbrooke (C.M. 2013-9443-00).

2.2 GESTION DE LA LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES



TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE	75
1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	75
1.2 STATISTIQUES.....	76
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	78
2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SHERBROOKE	78
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	79
3.1 ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE LOCATION À MOYEN TERME.....	80
3.2 PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES ET ADJUDICATION DES CONTRATS DE LOCATION À MOYEN TERME.....	83
3.3 GESTION DES LOCATIONS À MOYEN TERME	84
3.4 COMPARAISON DU COÛT D'ACQUISITION ET DE LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES.....	87
3.5 GESTION DE L'ALLOCATION AUTOMOBILE PAYÉE AUX EMPLOYÉS.....	89
ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES.....	91
ANNEXE 2 – HYPOTHÈSES DE CALCUL – COÛT D'ACQUISITION.....	92

1. VUE D'ENSEMBLE

La Ville de Sherbrooke dispose d'un parc de véhicules qu'elle met à la disposition de ses employés dans le cadre de ses opérations. Au 31 décembre 2020, sa flotte comptait 830 véhicules et équipements représentant un coût de remplacement de près de 89 M\$¹. À cette flotte, s'ajoutaient 43 véhicules et équipements loués à long terme et dont les frais annuels de location s'élevaient à 1,6 M\$. De plus, afin de répondre à des besoins spécifiques, la Ville procède à la location à moyen terme de véhicules légers, commerciaux et lourds qui servent aux déplacements des employés municipaux et au transport de matériaux, équipements et outillage dans la région de Sherbrooke. La Ville définit « le moyen terme » par les locations de 12 mois et moins.

L'automne venu, le Service de l'approvisionnement et des équipements s'enquiert auprès des différents services de leurs besoins en location de véhicules pour la prochaine année. Une fois les besoins définis, le Service de l'approvisionnement et des équipements procède en début d'année à un appel d'offres public précisant les catégories de véhicules requis, les équipements nécessaires, la durée et les autres modalités.

1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Service de l'approvisionnement et des équipements a pour mission de pourvoir aux besoins des divers services de la Ville de Sherbrooke par l'acquisition de biens et de services, et ce, dans le respect des lois et règlements applicables aux activités. Dans ce contexte, le *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke* vise à encadrer les activités d'acquisition de manière à assurer la transparence, l'éthique et l'équité, dans le respect des règles relatives à la passation des contrats². La Division de l'approvisionnement est responsable d'effectuer les achats pour la Ville aux meilleures conditions (prix, qualité, service, délai, etc.) tout en tenant compte des exigences des services, des disponibilités du marché et des exigences légales, et elle procède aux appels d'offres requis.

La Division des équipements est responsable de la gestion et de l'entretien du parc d'équipements roulants et d'outillage motorisé de la Ville. Elle procède à l'acquisition des véhicules et à leur affectation aux unités administratives afin d'assurer la satisfaction de la clientèle. Elle procède également à l'inventaire des besoins des différents services en matière de location de véhicules et assure le suivi et le traitement de la facturation des véhicules loués.

Pour leur part, les responsables des services utilisateurs doivent s'assurer d'optimiser les déplacements de leurs employés afin qu'ils puissent accomplir leurs tâches. Ils doivent également bien identifier les besoins en matière de location de véhicules et s'assurer de l'utilisation optimale des véhicules loués. Les employés ont quant à eux le devoir d'utiliser ces véhicules de façon responsable et d'appliquer les directives en place.

¹ Exclut les véhicules détenus par Hydro-Sherbrooke

² Rapport annuel 2020 direction Service de l'approvisionnement et des équipements – *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke*

1.2 STATISTIQUES

La Ville de Sherbrooke disposait au 31 décembre 2020 d'un parc de 830 véhicules et équipements. Le tableau 1 en indique la répartition par service en date du 31 décembre 2020.

TABLEAU 1 — NOMBRE DE VÉHICULES ET ÉQUIPEMENTS DÉTENUS PAR LA VILLE AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Nombre de véhicules / équipements
Bureau de l'environnement	1
Service de l'approvisionnement et des équipements	56
Service de l'entretien et de la voirie	526
Service des infrastructures urbaines	96
Service de la planification et de la gestion du territoire	4
Service de police	95
Service de protection contre les incendies	48
Service du sport, culture et vie communautaire	2
Services des technologies de l'information	2
Total	830

Le tableau 2 présente la composition de l'ensemble du parc de véhicules par catégorie.

TABLEAU 2 — COMPOSITION DU PARC DE VÉHICULES DÉTENUS PAR LA VILLE AU 31 DÉCEMBRE 2020

Catégorie	Composition	Nombre
Véhicules légers	Automobiles, fourgonnettes, VUS, camionnettes, etc.	244
Véhicules lourds	Camions 6, 10, 12 roues, camions-échelle, épandeurs	113
Équipements	Balais, chargeuses, excavatrices, etc.	473
	Total	830

Les véhicules légers répartis par service et par type sont présentés au tableau 3.

TABLEAU 3 — RÉPARTITION PAR SERVICE DES VÉHICULES LÉGERS AU 31 DÉCEMBRE 2020

	Service de protection contre les incendies	Service de la planification et de la gestion du territoire	Service de police	Service de l'approvisionnement et des équipements	Service de l'entretien et de la voirie	Service des infrastructures urbaines	Service des technologies de l'information	Bureau de l'environnement	Total général
Auto-patrouille	–	–	51	–	–	–	–	–	51
Automobile (enquêtes)	–	–	22	–	–	–	–	–	22
Véhicule de courtoisie	2	–	–	13	3	4	–	–	22
Automobile électrique	–	–	–	–	–	–	–	1	1
Automobile	1	–	–	–	–	–	–	–	1
Fourgonnette	4	3	2	1	13	17	2	–	42
Camionnette	7	–	–	6	22	9	–	–	44
Motocyclette	–	–	12	–	–	–	–	–	12
Camion atelier	–	–	–	2	4	3	–	–	9
Camion à benne basculante	–	–	–	–	27	7	–	–	34
Camion fourgon	–	–	–	–	2	4	–	–	6
Total général	14	3	87	22	71	44	2	1	244

En plus des véhicules appartenant à la Ville, cette dernière procède à la location à moyen terme de véhicules. Le tableau 4 illustre le nombre de véhicules par catégorie pour lesquels la Ville a demandé des soumissions en 2021.

TABLEAU 4 — NOMBRE DE VÉHICULES ET COÛT SOUMISSIONNÉ PAR CATÉGORIE POUR LESQUELS UN APPEL D'OFFRES A ÉTÉ DEMANDÉ EN 2021

Contrats adjugés	2021 AO-15273		
	Nbre mois	Nbre véhicules	Coût contrat
7 - Automobile électrique	12	1	11 322 \$
10 - Automobile et VUS	70	15	43 485 \$
11 - Fourgonnette	160	16	133 887 \$
12 - Camionnette	426	59	497 325 \$
15 - Fourgon	31	4	28 366 \$
16 - Camion et équipement	48	6	134 160 \$
Sous-totaux adjugés incluant les options	747	101	848 546 \$
Variation de quantité (20 %)			169 709 \$
Total incluant la variation de quantité			1 018 255 \$

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*³, j'ai réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion de la location à moyen terme de véhicules à la Ville de Sherbrooke. J'ai réalisé celle-ci conformément à la Norme canadienne de mission de certification (NCCM 3001), ainsi qu'aux normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Les objectifs de ma mission visaient à m'assurer que le Service de l'approvisionnement et des équipements et les services utilisateurs font une gestion efficiente de la location à moyen terme des véhicules et que celle-ci s'avère la solution la plus économique. Également, j'ai voulu m'assurer que les appels d'offres pour la location à moyen terme de véhicules s'effectuaient conformément à la Loi⁴ et au *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke*. L'annexe 1 présente les critères d'évaluation.

Les travaux d'audit ont consisté principalement à réaliser des entrevues, à acquérir de l'information auprès des différents intervenants ainsi qu'à analyser les données que nous avons extraites des systèmes d'information. Des procédés analytiques ont été appliqués et des tests de contrôle ont été réalisés.

Mon audit porte sur les activités des 3 dernières années d'opération complètes, soit 2018, 2019 et 2020, ainsi que sur l'année en cours. Certains des commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Mes travaux ont été réalisés de mars à juillet 2021.

2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SHERBROOKE

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 je juge valables dans les circonstances et qui sont exposés dans ce rapport.

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 Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1^{er} juin 2021

⁴ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1^{er} juin 2021

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

La location à moyen terme d'un peu plus de 100 véhicules représente pour 2021 une dépense de plus de 1 M\$, soit plus du double des sommes allouées à cette activité en 2018. La Ville dispose de ressources limitées et, à cet effet, elle doit s'assurer de retenir les options les plus économiques et efficaces dans la conduite de ses activités.

Mon audit me permet d'affirmer que les différents services impliqués n'effectuent pas une gestion efficace et économique de la location des véhicules à moyen terme.

Les services utilisateurs et le Service de l'approvisionnement et des équipements (SAE) ne procèdent pas à des analyses formelles des besoins basées sur l'historique de location ou des projets à venir. Puisque la gestion est décentralisée, le SAE ne questionne pas la pertinence des demandes des services utilisateurs en lien avec la flotte de véhicules déjà à leur disposition ni l'utilisation qui en a été faite au cours des exercices précédents. De plus, le SAE et les services utilisateurs ne procèdent pas à des analyses coûts/bénéfices des différentes options disponibles lors de la location à moyen terme des véhicules.

Ainsi, pour l'année 2021, si les services utilisateurs avaient procédé à l'acquisition des 20 véhicules loués pour une durée de 12 mois et des 10 véhicules loués pour 8 mois et plus, des économies annuelles de 76 000 \$ auraient pu être réalisées. En se basant sur la durée de vie estimée des véhicules, il s'agit d'économies substantielles pouvant atteindre jusqu'à 760 000 \$.

Il est nécessaire de contrôler l'importante croissance annuelle du nombre de véhicules loués et les sommes associées à ces dépenses. Réviser les budgets alloués à la location à moyen terme et considérer ces sommes aux budgets d'immobilisations afin de procéder graduellement à l'achat des véhicules s'avèreraient économique pour la Ville.

Les services utilisateurs ne contrôlent pas l'utilisation des véhicules loués et ne disposent pas d'informations sur les déplacements effectués, leurs motifs ou le kilométrage parcouru, ce qui leur permettrait d'évaluer la pertinence du mode de déplacement.

Le SAE a débuté en 2019 la compilation de certaines données sur les véhicules loués, ce qui constitue une bonne pratique. Il doit toutefois améliorer l'organisation et la qualité des données recueillies et assurer la diffusion des informations pertinentes aux services utilisateurs. Des indicateurs de mesure doivent être mis en place afin d'évaluer les situations où l'achat plutôt que la location à moyen terme des véhicules s'avère la solution la plus économique et efficace pour l'organisation.

La gestion des appels d'offres pour la location à moyen terme des véhicules se fait dans le respect de la Loi⁵ et du *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke*.

Enfin, les allocations de dépenses automobiles remboursées aux employés nécessitent un suivi et une analyse puisque, là aussi, des solutions plus économiques peuvent être réalisées.

⁵ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1^{er} juin 2021

3.1 ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE LOCATION À MOYEN TERME

Annuellement, le Service de l'approvisionnement et des équipements (SAE) fait parvenir aux services utilisateurs un formulaire à compléter afin qu'ils identifient leurs besoins en matière de location de véhicules pour la prochaine année. Les services utilisateurs indiquent sur le formulaire le nombre de véhicules requis par catégorie ainsi que la durée de location. Le SAE demande également aux services d'indiquer distinctement pour chacune des catégories, des options en nombre de mois supplémentaires pour des véhicules dont ils pourraient éventuellement avoir besoin.

Les tableaux 5 et 6 illustrent l'évolution entre 2018 et 2021 des besoins exprimés par les services utilisateurs en regard du nombre de mois de location nécessaires par catégorie et par service.

TABLEAU 5 — ESTIMATION DU NOMBRE DE MOIS DE LOCATION REQUIS PAR CATÉGORIE DE VÉHICULES POUR LES ANNÉES 2018 À 2021

Catégorie	2018	2019	2020	2021	% augmentation vs 2018
7 - Automobile électrique	–	–	13	12	(inclus avec automobile et VUS)
10 - Automobile et VUS	42	77	27	70	95 %
11 - Fourgonnette	83	136	153	160	94 %
12 - Camionnette	317	295	369	426	34 %
15 - Fourgon	32	42	42	31	-3 %
16 - Camion et équipement	27	49	49	48	78 %
Total	501	599	653	747	49 %
Hausse annuelle	–	20 %	9 %	15 %	–

TABLEAU 6 — ESTIMATION DU NOMBRE DE MOIS DE LOCATION REQUIS PAR SERVICE UTILISATEUR POUR LES ANNÉES 2018 À 2021

Service	2018	2019	2020	2021	Écart en mois comparativement à 2018	Équivalent véhicules supplémentaires annuellement
Bureau de l'environnement	–	–	16	25	25	2
Service d'Hydro-Sherbrooke	41	68	69	84	43	4
Service de l'entretien et de la voirie	262	296	314	363	101	8
Service des infrastructures urbaines	187	222	250	272	85	7
Service de la planification et de la gestion territoire	–	–	4	3	3	0
Service de la planification urbaine et du développement durable	11	13	–	–	-11	-1
Total	501	599	653	747	246	21
Équivalence annuelle en nombre de véhicules	42	50	54	62	21	–
Augmentation-équivalence en nombre de véhicules	–	8	5	8	–	–

La croissance du nombre de mois de location de véhicules entre 2018 et 2021 est de 49 %. Elle est particulièrement marquée pour le Service de l'entretien et de la voirie et le Service des infrastructures urbaines. En termes de pourcentage d'augmentation, le Service d'Hydro-Sherbrooke se démarque.

L'utilisation des véhicules de la catégorie 11 - Fourgonnette a presque doublé, passant de 83 mois de location à 160 mois.

L'augmentation du nombre de mois de location entre 2018 et 2021 correspond à une équivalence d'utilisation annuelle de 21 véhicules.

Les tableaux 7 et 8 présentent la location estimée en nombre de véhicules pour les différentes catégories et les différents services utilisateurs entre 2018 et 2021.

TABLEAU 7 — ESTIMATION DU NOMBRE DE VÉHICULES REQUIS PAR CATÉGORIE DE VÉHICULES POUR LES ANNÉES 2018 À 2021

Location estimée par catégorie (nbre véhicules)				
Catégorie	2018	2019	2020	2021
7 - Automobile électrique	–	–	1	1
10 - Automobile et VUS	8	12	9	15
11 - Fourgonnette	11	15	17	16
12 - Camionnette	47	42	46	59
15 - Fourgon	4	5	5	4
16 - Camion et équipement	4	6	6	6
Total général	74	80	84	101

TABLEAU 8 — ESTIMATION DU NOMBRE DE VÉHICULES DE LOCATION REQUIS PAR SERVICE POUR LES ANNÉES 2018 À 2021

Location estimée par service (nbre véhicules)				
Service	2018	2019	2020	2021
Bureau de l'environnement	–	–	5	8
Service d'Hydro-Sherbrooke	6	7	7	9
Service de l'entretien et de la voirie	38	41	40	51
Service des infrastructures urbaines	26	28	31	32
Service de la planification et de la gestion du territoire	–	–	1	1
Service de la planification urbaine et du développement durable	4	4	–	–
Total général	74	80	84	101

L'analyse des données révèle que :

- entre 2018 et 2021, le nombre de véhicules de location requis a augmenté de 36 %;
- les locations requises pour des périodes de plus de 10 mois représentaient 16 % en 2018, 19 % en 2019 et 21 % en 2020 et 2021.

De plus en plus de véhicules sont loués, et ce, pour de plus longues périodes. Plus de 20 % des locations le sont pour des périodes de plus de 10 mois. Lors de l'audit, les services utilisateurs ont pourtant mentionné que les besoins étaient similaires d'une année à l'autre, à moins qu'il y ait ajout de personnel ou de nouveaux mandats.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Afin d'identifier leurs besoins, les services utilisateurs ne disposent pas d'outils d'analyse sur le nombre de déplacements, la fréquence d'utilisation, le kilométrage parcouru ou sur l'utilisation faite des véhicules par leurs employés. Il n'existe pas non plus d'analyse formelle portant sur les coûts des différentes options disponibles pour les déplacements des employés à savoir l'acquisition de véhicules, la location ou l'indemnisation pour remboursement de frais de déplacement.

Le SAE, pour sa part, compile certaines statistiques concernant les mois de location et le kilométrage effectué. Toutefois, ces données sont incomplètes et ne sont pas diffusées auprès des services utilisateurs. De ce fait, elles ne sont pas utilisées pour évaluer si les besoins exprimés par les services utilisateurs sont justifiés. Les décisions sont décentralisées dans chacun des secteurs.

Selon les bonnes pratiques de gestion, les gestionnaires des services devraient être en mesure d'étayer à l'aide d'analyses leurs besoins en termes de quantité et de type de véhicules nécessaires à la conduite de leurs activités.

De son côté, le SAE devrait être en mesure de fournir aux services certaines informations pertinentes concernant les véhicules en location à moyen terme ainsi que sur les véhicules détenus par la Ville et utilisés par ces mêmes services. Toute augmentation du nombre de véhicules loués devrait être justifiée par les services utilisateurs et validée par la direction générale. Le processus de location devrait considérer dans son évaluation l'ensemble des coûts et tenir compte d'une vision globale pour la Ville.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Direction générale de :

1. Centraliser la gestion et les ressources associées à la location à moyen terme des véhicules au Service de l'approvisionnement et des équipements et mettre en place un processus global d'analyse des besoins basé sur des données historiques permettant la justification des besoins, notamment la fréquence d'utilisation, le kilométrage parcouru et la justification des déplacements effectués avec les véhicules de location.

Je recommande aux services utilisateurs de :

2. Mettre en place des processus de suivi de l'utilisation des véhicules, notamment la fréquence d'utilisation, le kilométrage parcouru et la justification des déplacements effectués avec les véhicules de location.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION :

Nous analyserons ces propositions d'ici le 31 décembre 2021 et des plans d'action seront produits.

3.2 PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES ET ADJUDICATION DES CONTRATS DE LOCATION À MOYEN TERME

À partir des besoins exprimés par les services utilisateurs, le SAE compile les informations reçues dans une base de données qui sert à la préparation de l'appel d'offres. L'appel d'offres est généralement publié sur le Système électronique d'appel d'offres (SEAO) au début de l'année de manière à ce que les contrats soient octroyés au début du printemps.

Dans le cadre de mon mandat, j'ai audité le processus global d'adjudication du contrat de location de véhicules à moyen terme pour l'année 2021. Je voulais m'assurer que le processus respectait le *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke* ainsi que la Loi⁶ entourant les appels d'offres publics.

J'ai constaté que les politiques, règlements et lois en vigueur, à une seule exception près, sont appliqués comme prévu.

Pour la catégorie de véhicules 16 – Camion et équipement, un seul fournisseur a présenté une soumission. La *Loi sur les cités et villes* permet dans le cas de soumissionnaire unique de négocier directement avec le soumissionnaire. Dans ce cas, la politique du SAE prévoit la négociation directement avec le soumissionnaire lorsqu'il y a une différence de plus de 10 % entre l'estimation effectuée et le montant soumissionné. Or, dans le cas présent, le coût mensuel de location du véhicule présentait une augmentation de 30 % par rapport à l'année précédente (2795 \$ comparativement à 2150 \$). La négociation aurait pu générer des économies.

Le tableau 9 ci-dessous présente les montants des contrats adjugés par catégorie de véhicules pour les années 2018 à 2021.

TABLEAU 9 — MONTANT DES CONTRATS ADJUGÉS PAR CATÉGORIE DE VÉHICULES POUR LES ANNÉES 2018 À 2021

Catégorie	2018	2019	2020	2021
7 - Automobile électrique	- \$	- \$	11 976 \$	11 322 \$
10 - Automobile et VUS	22 796 \$	39 161 \$	19 082 \$	43 485 \$
11 - Fourgonnette	62 084 \$	102 704 \$	129 948 \$	133 887 \$
12 - Camionnette	251 384 \$	279 586 \$	414 171 \$	497 325 \$
15 - Fourgon	27 348 \$	40 377 \$	40 807 \$	28 366 \$
16 - Camion et équipement	48 519 \$	117 500 \$	105 350 \$	134 160 \$
Sous-totaux adjugés incluant options	412 131 \$	579 328 \$	721 334 \$	848 546 \$
Variation de quantité (20 %)	82 426 \$	115 866 \$	144 267 \$	169 709 \$
Totaux incluant variation de quantité	494 557 \$	695 194 \$	865 601 \$	1 018 255 \$

L'analyse des données recueillies lors de l'audit permet de constater que :

- le coût des contrats de location à moyen terme a plus que doublé de 2018 à 2021 passant de près de 495 000 \$ à 1 018 000 \$, soit une augmentation de 108 %;
- le coût moyen mensuel de location des camionnettes (catégorie 12) a augmenté de 50 % passant de 777 \$ à 1169 \$;

⁶ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1^{er} juin 2021

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- tel que mentionné précédemment, le SAE demande aux services utilisateurs de lui indiquer en option des véhicules ou des mois de location supplémentaires dont ils pourraient avoir besoin au cours de la prochaine année. Ces options sont incluses dans les appels d'offres. Entre 2018 et 2021, ces options représentent de 10 % à 19 % du coût total du contrat et elles sont passées de 77 000 \$ en 2018 à 155 000 \$ en 2021. Au surplus, le SAE fait également autoriser lors de l'adjudication des contrats un montant supplémentaire de 20 % à titre de variation de quantité. Il existe donc une marge supplémentaire aux besoins exprimés variant de 30 % à 39 %.

Je constate que les sommes attribuées à la location à moyen terme ont augmenté de façon importante au cours des 4 dernières années. Les règles sanitaires entourant la pandémie peuvent possiblement expliquer une partie de cette augmentation pour l'année 2021. Toutefois, l'importante tendance à la hausse mérite d'être analysée. Cette analyse doit se faire en tenant compte du nombre de véhicules appartenant à la Ville et utilisés dans les différents services ainsi que des allocations automobiles versées aux employés pour les déplacements requis aux mêmes fins.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au Service de l'approvisionnement et des équipements de :

3. Procéder, lorsqu'il est permis, à la négociation de la baisse des prix en accord avec le *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke*.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

3. Nous sommes en accord avec la recommandation et elle est présentement en application.

3.3 GESTION DES LOCATIONS À MOYEN TERME

Lors de la réception des véhicules, la Division des équipements du SAE procède à leur inspection, identification et inscription dans les différents systèmes de gestion de la Ville (Maximo, Oracle et autres). Les informations d'identification et de réception de chaque véhicule sont entrées dans la base de données utilisée pour recenser les besoins et préparer l'appel d'offres, et sont associées à chacune des demandes de location. Cette base de données devient le fichier de suivi des véhicules loués à moyen terme pour l'année en cours.

Un autre fichier nommé « Suivi des paiements de factures d'acquisition et location » sert à enregistrer chacune des factures approuvées afin de valider la tarification et éviter tout paiement en double des factures des fournisseurs.

Le volume de carburant utilisé et le kilométrage parcouru par chacun des véhicules sont également compilés dans un fichier distinct.

À la fin de la période de location du véhicule, une procédure de retour du véhicule est suivie et les informations requises sont inscrites dans le fichier de suivi ainsi que dans les différents systèmes de gestion utilisés.

La Division des équipements a commencé à compiler ces informations en 2019 dans différents fichiers afin de bâtir un historique de données, ce qui constitue une bonne pratique de gestion.

Dans le cadre de mon travail d'audit, j'ai vérifié si la durée et les coûts réels de location des véhicules correspondaient aux durées estimées et aux coûts selon les contrats adjugés. J'ai également voulu m'assurer que les fichiers de suivi contenaient les informations complètes, pertinentes et à jour. Finalement, j'ai vérifié le processus de gestion des paiements des locations de véhicules. Ma vérification a porté sur les années 2019 et 2020, puisque l'information n'était pas disponible en 2018 et le portrait réel de l'année 2021 ne sera connu qu'en 2022.

Mon audit a révélé les faits suivants :

- plusieurs dates de début et de fin de location sont manquantes dans les différents fichiers. Il s'agit pourtant d'une donnée essentielle pour valider le respect des durées prévues de location et les budgets initiaux;
- les mêmes informations diffèrent d'un fichier de suivi à un autre. À titre d'exemple, pour l'année 2019, le fichier d'estimation présente 598 mois de location comparativement au fichier d'adjudication qui présente 593 mois et le fichier de suivi 525 mois;
- pour l'année 2020, les écarts sont plus grands soit 796 mois estimés comparativement à 644 mois adjugés selon les contrats, et 101 véhicules comparativement à 84 adjugés selon les contrats. Cela représente une différence de 152 mois de location et 17 véhicules de plus. Aucune analyse du SAE ou des services utilisateurs ne permet d'expliquer si ces informations sont valides ou non.

Le tableau 10 illustre les coûts réels de location imputés aux bons de commande par rapport aux coûts estimés et aux montants adjugés.

TABLEAU 10 — COMPARAISON DES DÉPENSES RÉELLES IMPUTÉES AUX BONS DE COMMANDE RELATIFS AUX APPELS D'OFFRES DE LOCATION DE VÉHICULES À MOYEN TERME PAR RAPPORT AUX MONTANTS ESTIMÉS AVANT ET APRÈS OPTIONS ET VARIATIONS DE QUANTITÉ POUR 2019 ET 2020

	2019	2020
Appels d'offres avant options	518 536 \$	615 316 \$
Options	60 792 \$	106 018 \$
Variation de quantité	115 866 \$	144 267 \$
Appels d'offres incluant la variation de quantité de 20 %	695 194 \$	865 601 \$
Montants réels de dépenses imputées aux bons de commande	616 346 \$	852 382 \$

L'analyse du tableau révèle que pour les années 2019 et 2020, les services utilisateurs ont respecté les sommes allouées. Comme mentionné à la section précédente, le SAE demande déjà aux services utilisateurs d'estimer les imprévus (options) en termes de mois supplémentaires et de nombre de véhicules additionnels en plus d'y ajouter une marge pour variation de quantité de 20 %. Pour les années 2019 et 2020, cela représente une marge supplémentaire totale de 34 % et 39 % respectivement.

Malgré la volonté de la Division des équipements de maintenir des fichiers avec le plus d'informations pertinentes à jour, j'ai constaté que les données n'étaient pas toujours entrées de la même façon. À titre d'exemple, l'information entrée dans le champ « date de facturation » est parfois le premier jour de location

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

et parfois la date de la première facture. De plus, certaines informations importantes devraient être recoupées entre elles afin d'améliorer l'analyse des données. C'est le cas notamment du kilométrage effectué et de la consommation d'essence par véhicule. Je dois souligner que le maintien des données repose sur un unique employé qui a dû s'absenter du travail pour une période indéterminée. Le transfert de connaissances n'étant pas complété, les informations ont été partiellement tenues à jour par le personnel cadre en place. Le fait de ne pas avoir le personnel formé pour effectuer les tâches met à risque le service quant au suivi des données, de la facturation et des données de gestion.

Dans le cadre de mon audit, je me suis prêtée à un exercice dont voici le résultat en fonction des données disponibles :

- en 2020, 11 % des véhicules ont parcouru moins de 20 kilomètres quotidiennement;
- en 2020, 13 % des véhicules ont parcouru plus de 100 kilomètres quotidiennement.

Les données précédentes suscitent des interrogations, notamment concernant les véhicules parcourant moins de 20 kilomètres par jour.

La Division des équipements a déployé beaucoup d'efforts depuis 2019 afin de constituer des bases de données plus complètes sur la location des véhicules à moyen terme. Toutefois, des améliorations doivent être effectuées dans les fichiers de suivi, les bases de données ainsi que dans les méthodes de travail et les standards entourant l'inscription et le suivi des informations.

L'objectif poursuivi par la tenue d'informations complètes et pertinentes devrait ultimement être l'amélioration des processus de gestion et la génération d'économies pour la Ville. Des statistiques et des indicateurs de gestion doivent être mis en place et le SAE doit les analyser, poser des questions, en tirer des conclusions et les diffuser aux services utilisateurs.

J'ai constaté que la centralisation de certaines opérations apportait une nette amélioration dans le suivi des factures des fournisseurs et leur paiement ainsi que sur la justesse de l'inscription des informations dans les différents fichiers de suivi lors de mes tests portant sur l'année 2020 par rapport à l'année 2019. Le suivi mensuel de la centaine de factures liées à la location des véhicules à moyen terme nécessite toutefois beaucoup d'opérations et d'entrées de données ayant peu de valeur ajoutée. Procéder à l'achat des véhicules simplifierait grandement la gestion de la facturation.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au Service de l'approvisionnement et des équipements de :

4. Poursuivre l'amélioration des modèles pour la compilation des données afin d'assurer une standardisation et de simplifier les processus.
5. Déterminer les statistiques et les indicateurs de suivi qui permettraient d'évaluer la performance de la gestion des locations des véhicules à moyen terme et rendre compte des informations.
6. Assurer le transfert de connaissances par de la formation et éviter les postes « uniques ».

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes en accord avec les recommandations et elles seront appliquées d'ici le 30 juin 2022.

3.4 COMPARAISON DU COÛT D'ACQUISITION ET DE LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES

Les gestionnaires disposent de plusieurs solutions afin d'assurer le déplacement des employés sur le territoire de la Ville de Sherbrooke. La décision retenue devrait se prendre à la lumière de l'analyse des différents facteurs dont les besoins identifiés, leur fréquence, le nombre de véhicules déjà disponibles, les coûts des différentes options, les travaux prévus, les politiques adoptées et les clauses des conventions collectives en vigueur. À l'heure actuelle, ni le SAE ni les services utilisateurs ne procèdent de façon formelle à de telles analyses.

Afin de comparer les taux de location adjugés en 2021, j'ai déterminé ce qu'il en coûtait pour utiliser un véhicule de la même catégorie appartenant à la Ville. Pour ce faire, j'ai utilisé différentes données fournies par la Division des équipements et j'ai également émis certaines hypothèses validées par le SAE. L'annexe 2 présente les différentes hypothèses retenues aux fins d'analyse.

Les tableaux 11 et 12 illustrent la comparaison des coûts sur une base annuelle et selon le nombre de mois de location entre la location à moyen terme et l'acquisition par catégorie de véhicules par la Ville.

TABLEAU 11 — COMPARAISON DES COÛTS SUR UNE BASE ANNUELLE DE L'ACQUISITION ET DU COÛT DE LOCATION ADJUGÉ EN 2021 POUR LES DIFFÉRENTES CATÉGORIES DE VÉHICULES

Catégorie	Coût acquisition			Coût location	
	Coût achat indexé (montant arrondi)	Coût annuel montant arrondi	Coût mensuel	Coût mensuel location	Coût annuel location
7- Automobile électrique	44 000 \$	6 100 \$	510 \$	928 \$	11 100 \$
10 - Automobile et VUS	40 000 \$	7 000 \$	580 \$	684 \$	8 200 \$
11 - Fourgonnette	42 000 \$	7 900 \$	660 \$	695 \$	8 300 \$
	48 000 \$	8 500 \$	700 \$	865 \$	10 400 \$
12 - Camionnette (1/2 T)	46 000 \$	9 200 \$	770 \$	974 \$	11 700 \$
Camionnette (3/4 T)	73 000 \$	11 700 \$	970 \$	1 344 \$	16 100 \$
Camionnette (1 T)	68 000 \$	11 200 \$	930 \$	1 491 \$	17 900 \$
15 - Fourgon	69 000 \$	14 800 \$	1 230 \$	927 \$	11 100 \$
16 - Camion et équipement	109 000 \$	18 000 \$	1 500 \$	2 795 \$	33 500 \$

À l'exception de la catégorie 15 - Fourgon, l'analyse démontre qu'il est nettement moins coûteux de procéder à l'acquisition des véhicules plutôt que de les louer.

Le tableau suivant présente pour les différentes catégories le moment à partir duquel il devient avantageux de louer.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

TABLEAU 12 — COMPARAISON DES AVANTAGES ÉCONOMIQUES (DÉSAVANTAGES) À PROCÉDER À L'ACQUISITION PLUTÔT QU'À LA LOCATION DES VÉHICULES SELON LE NOMBRE DE MOIS DE LOCATION

Arbre décisionnel par catégorie de véhicules									
Catégorie	Location 12 mois vs Acquisition	Location 11 mois vs Acquisition	Location 10 mois vs Acquisition	Location 9 mois vs Acquisition	Location 8 mois vs Acquisition	Location 7 mois vs Acquisition	Location 6 mois vs Acquisition	Location Nbre mois	Location Nbre véhicules
7- Automobile électrique	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge	12	1
10- Automobile et VUS	Vert	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	70	15
11- Fourgonnette	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	36	4
	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	125	12
12- Camionnette (1/2 T)	Vert	Vert	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	205	27
Camionnette (3/4 T)	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge	Rouge	Rouge	213	31
Camionnette (1 T)	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge	Rouge	8	1
15- Fourgon	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	Rouge	31	4
16- Camion et équipement	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Vert	Rouge	48	6
Total								747	101

Vert : plus économique d'acheter
Rouge : plus économique de louer

Les données en vert indiquent pour chacune des catégories qu'il est plus avantageux d'acheter que de louer un véhicule. L'analyse des données révèle qu'en moyenne, il est préférable de louer les véhicules plutôt que de les acquérir lorsque la période de location est de 7 mois et moins. Parmi la centaine de véhicules loués à moyen terme en 2021, 20 véhicules étaient loués pour une période de 12 mois et 10 pour une période de 8 à 11 mois. En supposant que ces besoins sont récurrents d'une année à l'autre, si ces véhicules étaient acquis plutôt que loués, ceci représenterait une économie annuelle de 76 000 \$. Sur la durée de vie estimée de 10 ans des véhicules, ceci représente des économies substantielles d'environ 760 000 \$.

Pour la catégorie 15 - Fourgon, l'analyse indique qu'il s'avère plus économique de louer que d'acheter les véhicules considérant les taux de location obtenus en 2021.

L'exercice démontre clairement que la Division des équipements devrait faire une analyse approfondie avec les services utilisateurs pour déterminer la marque et le modèle des véhicules dont ils ont réellement besoin et pour déterminer l'option la plus avantageuse.

RECOMMANDATIONS

Je recommande au Service des finances en collaboration avec le Service de l'approvisionnement et des équipements de :

7. Procéder à l'analyse exhaustive du coût des véhicules achetés comparativement à la location et valider les options les plus économiques répondant aux besoins des utilisateurs.
8. Analyser périodiquement les seuils à partir desquels il est plus économique d'acheter que de louer des véhicules et faire accepter par la direction toute dérogation lorsque l'option choisie n'est pas la plus économique.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes en accord avec les recommandations. Elles seront étudiées d'ici le 31 décembre 2021. Des plans d'action seront produits.

3.5 GESTION DE L'ALLOCATION AUTOMOBILE PAYÉE AUX EMPLOYÉS

En plus des frais associés à l'acquisition et à la location à moyen terme de véhicules s'ajoutent des montants versés par la Ville à titre d'allocation automobile aux employés utilisant leur véhicule personnel.

Un peu plus de 500 employés réclament annuellement une allocation de déplacement à la suite de l'utilisation de leur véhicule personnel. Le tableau 13 ci-dessous présente les dépenses annuelles réclamées.

TABLEAU 13 – VERSEMENT DES ALLOCATIONS AUX EMPLOYÉS POUR UTILISATION DE LEUR VÉHICULE PERSONNEL

2018	2019	2020	Total
413 800 \$	412 700 \$	339 700 \$	1 166 200 \$

Les montants réclamés en 2018 et 2019 s'élevaient à 414 000 \$ et à 413 000 \$, alors qu'ils ont été de 340 000 \$ en 2020, soit une diminution de 18 %. Une partie de cette diminution s'explique certainement par la révision des façons de faire en lien avec la pandémie puisque plusieurs rencontres se sont tenues à distance.

L'analyse des données révèle que sur une période de 3 ans, 22 employés ont reçu plus de 10 000 \$ d'allocation pour un total de 326 000 \$. Exprimé autrement, 3 % des employés reçoivent 27 % de l'ensemble des allocations automobiles payées. Ces employés sont principalement des contremaitres, des chefs de section et des inspecteurs.

Les tests effectués permettent de constater que :

- selon notre échantillon, 98 % des formulaires de remboursement étaient autorisés;

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

- toujours selon notre échantillon, pour 4 des 14 employés, le montant réellement versé différait du montant inscrit au fichier fourni par le Service des finances;
- pour les employés effectuant plus de 3000 kilomètres annuellement, le calcul de l'allocation automobile est obtenu en faisant la différence de lectures de l'odomètre entre le vendredi et le lundi. Or, les lectures d'odomètre ne semblent pas bien inscrites pour tous les employés puisqu'il arrive que la lecture de l'odomètre du lundi soit identique à celui du vendredi précédent. J'ai également constaté que certains employés déclarent très peu de kilométrage personnel ou souvent le même nombre de kilomètres effectués. Ceci peut s'avérer exact, mais la situation est questionnable. De plus, 2 des 6 employés audités dans cette catégorie présentaient des moyennes de réclamation variant de 269 et 318 kilomètres par semaine. Un (1) des employés de cette catégorie reçoit entre 600 \$ et 900 \$ par mois d'allocation. Des analyses quant à l'économie potentielle de leur fournir un véhicule devrait être effectuées;
- l'un des types d'allocation est payé selon un tarif fixe pour des sorties aller-retour de moins de 15 kilomètres. Il n'existe pas de maximum de sorties pouvant être effectuées. Je me suis questionnée à savoir si les employés l'appliquaient correctement, car certaines demandes d'allocation présentaient 4 ou 5 sorties quotidiennes, ce qui signifie que 8 à 10 déplacements auraient été effectués dans la même journée;
- pour certaines réclamations vérifiées, il était impossible de connaître les lieux de déplacement. Les gestionnaires qui autorisent les allocations devraient exiger que les réclamations soient détaillées.

À la lumière de ces constats, la Ville devrait revoir ses processus et évaluer l'opportunité d'avoir une flotte de véhicules disponibles sur demande pour les employés.

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la Ville de Sherbrooke de :

9. Procéder périodiquement à des audits pour s'assurer que les formulaires de remboursement sont bien complétés (lecture d'odomètre, lieux de déplacement, etc.) et dûment autorisés, conformément à la politique sur les allocations automobiles et les autres allocations de transport (ADM 2113).
10. Effectuer une analyse globale des allocations automobiles versées aux employés afin de déterminer les critères encadrant les pratiques les plus économiques en matière de déplacement des employés.
11. Analyser conjointement avec le Service de l'approvisionnement et des équipements si la mise en place d'une flotte de véhicules plus écologiques et disponibles aux employés s'avère économiquement avantageuse pour la Ville de Sherbrooke.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

Nous sommes en accord avec les recommandations. Elles seront étudiées d'ici le 31 décembre 2021. Des plans d'action seront produits.

ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES

Objectif 1

S'assurer que le Service de l'approvisionnement et des équipements et les services utilisateurs font une gestion efficiente de la location à moyen terme des véhicules légers et que celle-ci s'avère la solution la plus économique.

Critères d'évaluation

- Les rôles et responsabilités en matière de location à moyen terme de véhicules entre le Service de l'approvisionnement et des équipements et les services utilisateurs sont clairement définis, communiqués et documentés.
- Le Service de l'approvisionnement et des équipements tient compte des besoins des services utilisateurs avant de procéder à l'appel d'offres.
- Le Service de l'approvisionnement et des équipements respecte les politiques et procédures en matière d'appels d'offres pour procéder à la location des véhicules requis.
- Les processus de suivi et de contrôles sont efficaces et économiques.
- Un processus de planification et d'analyse des locations à moyen terme est en place en vue d'en améliorer la gestion.
- Les services utilisateurs procèdent à une analyse afin de déterminer leurs besoins. L'analyse est documentée et appuyée par des données et approuvée par un responsable du service.
- Les services utilisateurs s'assurent que les déplacements des employés pour réaliser leur travail se font de la façon la plus efficiente et économique possible.
- La décision de procéder à la location repose sur des analyses comparatives de coûts d'acquisition avec les coûts de location.

Objectif 2

Vérifier que les appels d'offres pour la location à moyen terme de véhicules se font conformément à la Loi⁷ et aux politiques de la Ville.

- La Ville respecte la *Loi sur les cités et villes* et le *Règlement de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke*.

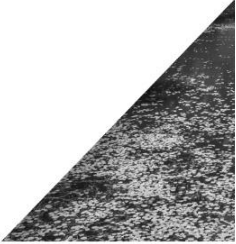
⁷ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1^{er} juin 2021

ANNEXE 2 – HYPOTHÈSES DE CALCUL – COÛT D'ACQUISITION

Hypothèses	
Durée de vie	10 ans
Produit de revente	10 % du coût d'achat
Coût capital	Pas d'emprunt - réallocation budgétaire
Frais de gestion	Ne sont pas considérés dans ces calculs : estimé pour la location : 5 heures par véhicule par an et pour les achats de véhicules : ne sont pas estimés
Taux indexation	2 % indice de prix à la consommation
Année de référence	2021
Coût indirect de main-d'œuvre inclus dans les frais d'entretien	44,5 %, taux en vigueur à compter de 2021
Assurances	Puisque la Ville s'autoassure pour les dommages aux véhicules, il n'y a pas de tarification pour cette portion pour les véhicules. Pour les dommages aux tiers, la prime est de 159 \$ par véhicule pour toutes les catégories.
Coûts d'entretien	Coût moyen annuel par catégorie, indexé par année

Chapitre 3

MANDAT SPÉCIAL



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

3.1 MESURAGE ET FACTURATION DE L'ÉLECTRICITÉ À HYDRO-SHERBROOKE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

TABLE DES MATIÈRES

1. VUE D'ENSEMBLE	99
1.1 HYDRO-SHERBROOKE	99
1.2 APERÇU DU SUJET	99
1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS	100
1.4 STATISTIQUES	101
2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	103
2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	104
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	105
3.1 PRINCIPAUX CONSTATS	105
3.2 PERTES FINANCIÈRES SUBIES PAR HYDRO-SHERBROOKE DANS CE DOSSIER	105
3.3 DÉTECTION DE SITUATIONS SIMILAIRES	106
3.4 CONTRÔLES DE PRÉVENTION	107
3.5 AUTOMATISATION DES CONTRÔLES ET MISE À JOUR DU SYSTÈME DE FACTURATION INTÉGRÉ	109
4. RECOMMANDATIONS	111
ANNEXE 1 – OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	113
ANNEXE 2 – COMMENTAIRES ADDITIONNELS SUR LES MESURES MISES EN PLACE PAR LA DIRECTION	114
ANNEXE 3 – LISTE DES STATUTS (ÉTATS) DES COMPTEURS	116

1. VUE D'ENSEMBLE

1.1 HYDRO-SHERBROOKE

Hydro-Sherbrooke produit, transporte et distribue de l'électricité sur le territoire de Sherbrooke et de quelques municipalités des environs.

La Ville de Sherbrooke en est l'unique propriétaire. Au sein de l'organigramme de la Ville de Sherbrooke, Hydro-Sherbrooke est un des services municipaux de la Ville. Depuis 2013, Hydro-Sherbrooke possède également son propre conseil de direction.

En bref :

- Hydro-Sherbrooke compte 154 employés;
- en 2020, ce service a généré des ventes d'énergie de 201,3 M\$, pour un bénéfice net de 26,7 M\$;
- il desservait 87 933 clients répartis au sein de municipalités de la région de l'Estrie.

1.2 APERÇU DU SUJET

Le 11 mars 2020, Hydro-Sherbrooke a constaté que le CANAC du boulevard Bourque à Sherbrooke était raccordé au réseau électrique depuis 7 ans, sans être facturé. En effectuant des travaux dans le secteur, un employé s'est rendu compte que le compteur du CANAC n'était pas inscrit dans le système de facturation intégré. En conséquence, la consommation enregistrée par ce compteur n'était pas relevée par Hydro-Sherbrooke et aucune facture n'était générée.

J'ai compris que les causes de cette situation étaient complexes. Sommairement :

- la plaque de mesurage de l'électricité avait été installée chez le client, sans que le compteur ne soit attribué à ce client dans le système de facturation intégré (ou « SFI »). Le compteur installé sur la plaque de mesurage présentait le statut « perdu » dans le système de facturation intégré et le système ne permet pas d'identifier le moment où ce statut a été attribué;
- l'abonnement du client relatif au compteur desservant son ancien bâtiment avait été annulé lors du retrait de ce compteur, sans qu'un nouvel abonnement permanent ne soit créé pour son nouveau bâtiment et le compteur qui le dessert.

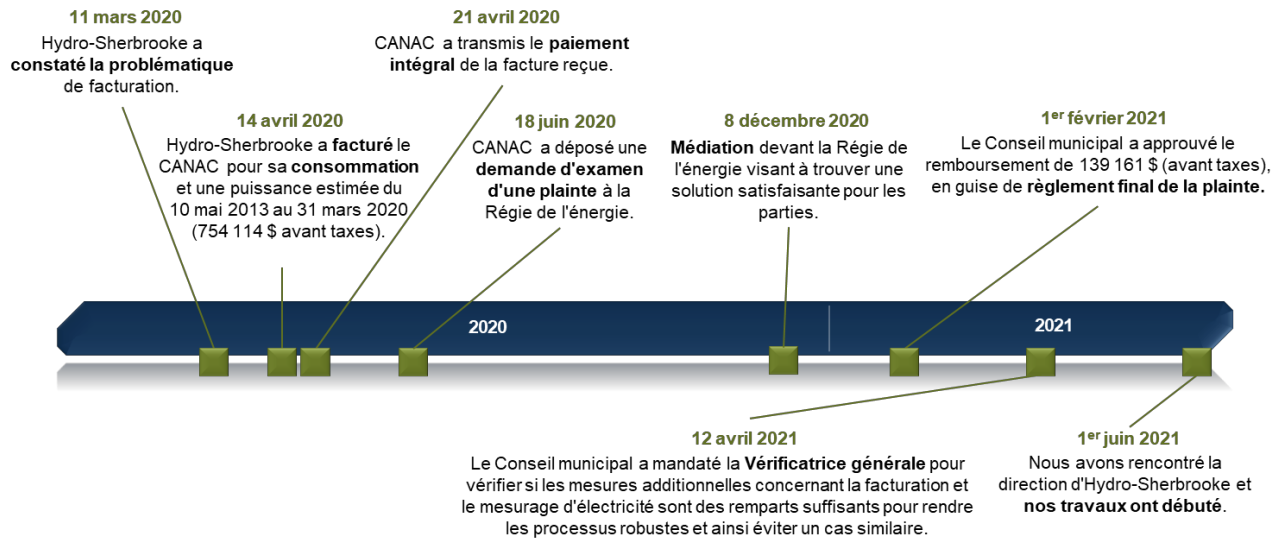
Le 8 mars 2021, le directeur d'Hydro-Sherbrooke a présenté au conseil municipal, en comité plénier, un état de situation sur les mesures additionnelles pour le mesurage et la facturation d'électricité mises en place à la suite de la découverte de cette erreur.

Le 12 avril 2021, j'ai été mandatée par le conseil municipal de la Ville de Sherbrooke pour un mandat spécial afin de vérifier si les mesures additionnelles mises en place pour le mesurage et la facturation d'électricité sont des remparts suffisants pour rendre les processus robustes et ainsi éviter un cas similaire.

Les principales étapes du dossier, depuis plus d'un an, sont illustrées sous forme de ligne du temps.

1. VUE D'ENSEMBLE

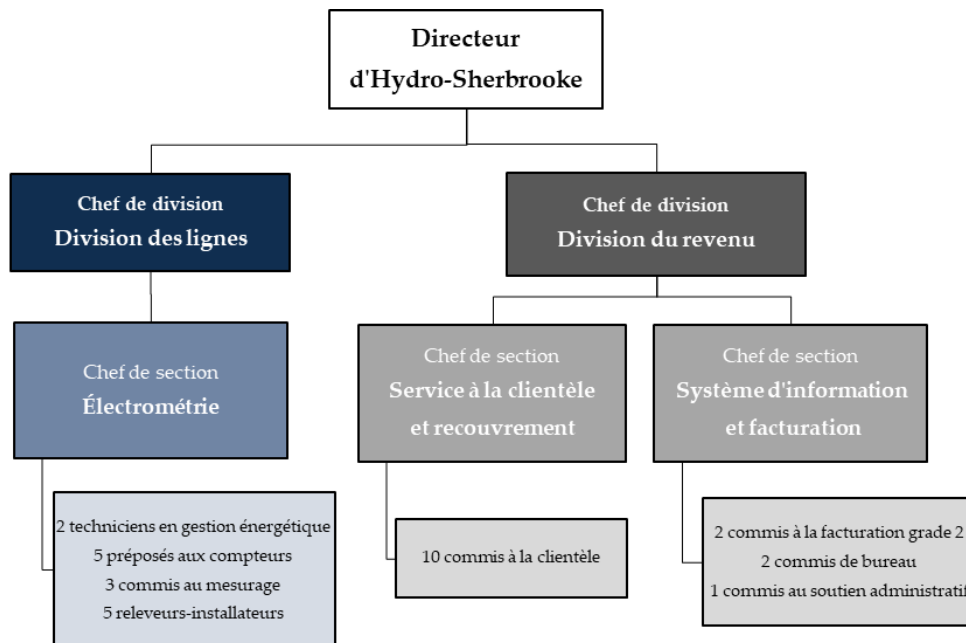
FIGURE 1 – RÉSUMÉ VISUEL DES PRINCIPAUX ÉVÉNEMENTS DANS CE DOSSIER, DE MARS 2020 À JUIN 2021



1.3 RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le processus de mesurage et facturation d'électricité fait intervenir principalement 2 divisions d'Hydro-Sherbrooke.

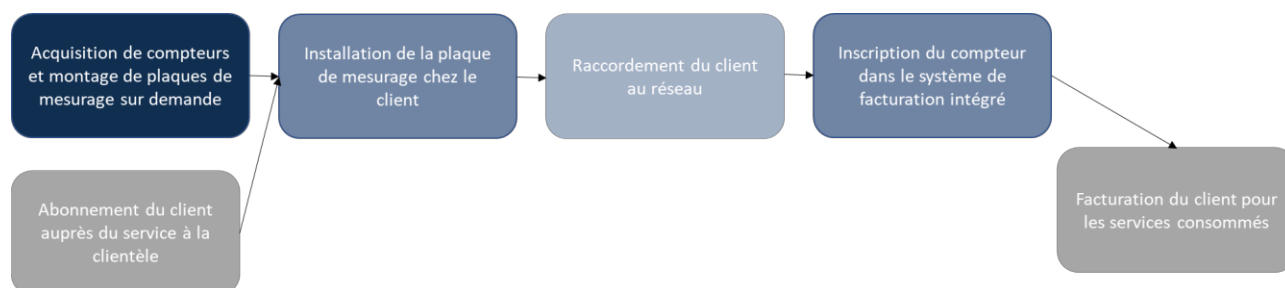
FIGURE 2 – EXTRAIT DE L'ORGANIGRAMME D'HYDRO-SHERBROOKE EN DATE DU 1^{ER} JANVIER 2021



Il est à noter que 4 personnes différentes ont occupé le poste de chef de section Électrométrie de façon permanente ou temporaire, depuis la découverte de la situation problématique en mars 2020 jusqu'à la réalisation de nos travaux.

Pour faciliter la compréhension des enjeux, voici une version simplifiée du processus actuel.

FIGURE 3 – PROCESSUS SIMPLIFIÉ « MESURAGE ET FACTURATION D'ÉLECTRICITÉ » POUR LES PLAQUES DE MESURAGE



Réglementation applicable

Hydro-Sherbrooke est encadré par la Régie de l'énergie, un tribunal administratif de régulation économique qui encadre et surveille le secteur énergétique. La Régie fixe notamment les tarifs et les conditions de services destinés aux consommateurs québécois d'électricité et de gaz naturel. Elle traite les plaintes des consommateurs de gaz naturel et d'électricité, surveille les prix des produits pétroliers et adopte et surveille l'application des normes de fiabilité du réseau de transport d'électricité.

1.4 STATISTIQUES

La Section de l'électrométrie (Division des lignes) installe et remplace des centaines de compteurs chaque année. Les préposés aux compteurs ramènent également à l'entrepôt des compteurs pour réaliser des tests de mesurage. Cela représente de multiples manipulations de compteurs, que ce soit entre le magasin municipal, l'entrepôt à la principale place d'affaires d'Hydro-Sherbrooke, les camions et les adresses des clients. Des compteurs sont aussi mis au rebut annuellement et prennent le chemin inverse pour être détruits.

Au moment de nos travaux, 88 974 compteurs avaient le statut « installés » chez des clients. Le mesurage de la consommation d'électricité est réalisé soit par un compteur domestique ou alors par un compteur installé sur une plaque de mesurage.

TABLEAU 1 – INSTALLATIONS ET CHANGEMENTS DE COMPTEURS (INCLUANT LES PLAQUES DE MESURAGE)

	2019	2020
Débranchements	295	247
Nouveaux raccordements permanents	717	740
Nouveaux raccordements temporaires	183	194
Changements de compteurs	562	1 825
Total	1 757	3 006

1. VUE D'ENSEMBLE

TABLEAU 2 – INTERVENTIONS SUR LES PLAQUES DE MESURAGE

	2019	2020
Nouvelles plaques	90	98
Modifications de plaques	23	21
Changements de compteurs sur une plaque	365	980

La Division du revenu produit 11 000 factures par semaine. Un client commercial, comme CANAC, fait partie de la catégorie de revenus « général ».

TABLEAU 3 – REVENUS ANNUELS D'HYDRO-SHERBROOKE

Catégorie de revenus	2019	2020
Domestique	98 922 450 \$	96 338 511 \$
Général	67 644 068 \$	72 346 358 \$
Industriel	12 830 936 \$	12 383 300 \$
Municipal	9 194 955 \$	9 259 675 \$
Biénergie	10 346 886 \$	10 052 531 \$
Autres	949 039 \$	902 759 \$
Total	199 888 334 \$	201 283 134 \$

2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*¹, j'ai réalisé une mission spéciale portant sur les mesures additionnelles mises en place pour le mesurage et la facturation d'électricité. 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.

Les objectifs de ma mission visaient à valider l'envergure de la perte financière subie par Hydro-Sherbrooke dans ce dossier et à vérifier si les mesures additionnelles mises en place pour la facturation et le mesurage d'électricité sont des remparts suffisants pour rendre les processus robustes et ainsi éviter un cas similaire.

Je résume le portrait des mesures additionnelles, tel que présenté par la direction d'Hydro-Sherbrooke au conseil municipal, en comité plénier, le 8 mars 2021.

TABLEAU 4 – MESURES ADDITIONNELLES

	Mesures pour répondre aux risques identifiés	État de situation au 8 mars 2021
Détection de situations similaires		
1.	Comparer toutes les adresses civiques du territoire avec celles de SFI et traiter les exceptions de façon manuelle (immeubles à 4 adresses avec un mesurage, adresses sans bâtiment).	En cours
2.	Vérifier que toutes les adresses des compteurs perdus soient sans consommation d'électricité ou qu'un nouvel abonnement y soit attribué.	Fait
Contrôles de prévention		
3.	Faire un suivi mensuel, documenter et justifier la cause des cas de compteurs perdus dans le système de facturation (SFI) par la Section de l'électrométrie.	Fait
4.	Faire une inspection dans les 2 mois de l'installation de toute plaque de mesurage par la Section de l'électrométrie.	Fait
5.	Documenter l'inspection dans les 2 mois de l'installation de toute plaque de mesurage dans SFI par la Section de l'électrométrie.	En cours
6.	Modifier SFI afin que toute plaque installée soit par défaut au statut « à vérifier ».	En cours
7.	Le ou la commis grade 2 de la Division du revenu n'acceptera pas de fermer un abonnement à la demande de la Section de l'électrométrie sans vérification avec le client.	Fait

Les nouveaux contrôles ont été mis en place depuis peu. Je me suis donc attardée uniquement à la manière dont ces contrôles ont été conçus pour réduire les risques identifiés par la direction. J'ai jugé qu'il serait plus pertinent de réaliser des tests d'efficacité des contrôles ultérieurement, lorsque les contrôles seraient en place depuis quelques mois.

¹ Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1^{er} juin 2021

2.1 RESPONSABILITÉ 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 contrôles en vigueur pendant la réalisation de mes travaux qui se sont déroulés d'avril 2021 à juin 2021.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1 PRINCIPAUX CONSTATS

L'information fournie aux élus sur les mesures additionnelles mises en place est conforme à nos observations. Des commentaires additionnels sont présentés à l'annexe 2.

Il est à noter que la direction et les employés rencontrés dans le cadre de ce mandat ont démontré une grande transparence et une excellente collaboration pour contribuer à l'amélioration de leurs pratiques. La direction d'Hydro-Sherbrooke a identifié les causes de l'absence de facturation dans ce dossier. Étant donné que le dossier date de plus d'un (1) an, il est nécessaire de finaliser rapidement les efforts de mise en place des nouveaux contrôles.

En ce qui concerne la perte de revenus, je conclus que la valeur du règlement proposé à CANAC, soit 139 161 \$ (avant taxes) représente une estimation raisonnable de la perte financière subie par Hydro-Sherbrooke (**Section 3.2**).

En lien avec les mesures additionnelles mises en place, je conclus que :

- la direction a débuté des analyses pertinentes sur le plan des adresses pour réduire le risque qu'un autre compteur mesure une consommation d'électricité pour un client, sans être raccordé au système de facturation d'Hydro-Sherbrooke. Malgré les efforts significatifs qu'il reste à déployer pour finaliser ces investigations, il demeurera impossible de réduire à zéro la possibilité qu'un cas similaire se reproduise. Je m'attends à ce que le risque soit ramené à un niveau modéré à la suite de ces analyses (**Section 3.3**);
- la direction d'Hydro-Sherbrooke a élaboré des contrôles visant à prévenir des erreurs similaires dans le futur. J'ai identifié des pistes d'amélioration pour renforcer les contrôles mis en place et pour en assurer la constance dans l'exécution et leur pérennité à la suite des changements d'employés (**Section 3.4**).

Par ailleurs, l'automatisation des contrôles et la mise à jour régulière du système de facturation intégré sont indispensables pour assurer la robustesse à long terme du processus de facturation d'Hydro-Sherbrooke. J'ai noté des enjeux importants à ce niveau et un plan d'action devrait être fait concernant le support technologique requis pour le système de facturation intégré (**Section 3.5**).

3.2 PERTES FINANCIÈRES SUBIES PAR HYDRO-SHERBROOKE DANS CE DOSSIER

En ce qui concerne l'énergie utilisée par le CANAC du boulevard Bourque pendant les 7 années, les kilowattheures consommés étaient retraçables sur le compteur. Par contre, la puissance mensuelle facturable a dû être estimée par l'équipe de facturation. J'ai analysé les hypothèses utilisées et celles-ci étaient raisonnables pour établir la facture à 754 114 \$ (avant taxes).

J'ai testé la sensibilité de leurs hypothèses. J'ai jugé que la facturation aurait pu atteindre jusqu'à 782 841 \$ (avant taxes) lorsque j'utilise des hypothèses basées sur les données de consommation réelle disponibles jusqu'au 14 mai 2021.

En conséquence, la perte de revenus d'électricité d'Hydro-Sherbrooke est estimée entre 139 161 \$ et 167 887 \$, selon les hypothèses utilisées. Il s'agit essentiellement du montant correspondant à l'entente conclue avec CANAC pour régler la plainte déposée auprès de la Régie de l'énergie, tel que présenté au conseil municipal en février 2021² (139 161 \$³).

3.3 DÉTECTION DE SITUATIONS SIMILAIRES

3.3.1 Comparaison de bases de données des adresses desservies et des abonnés

Une liste de 2 102 adresses en exception a été obtenue du Service des technologies de l'information, à partir de la comparaison d'environ 58 000 adresses fournies par la Section de la géomatique de la Ville de Sherbrooke et d'environ 82 000 clients dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke. Je ne suis pas en mesure de valider l'intégralité des bases de données utilisées pour cet exercice et de tester les filtres requis pour obtenir cette liste de 2 102 exceptions à investiguer, car ces listes n'ont pas été conservées. Au 9 juin 2021, la direction avait complété 1 110 de ces 2 102 investigations (53 %).

Les investigations restantes nécessitent des visites à chacune des adresses, ce qui requiert la disponibilité de ressources humaines, afin d'identifier l'explication de l'écart entre les 2 listes. Voici des exemples d'explications qui pourront résulter des investigations qui doivent être faites, cas par cas :

- une adresse qui existe dans la base de données de la Section de la géomatique et pour laquelle aucune résidence ou aucun commerce n'est bâti à ce jour;
- un seul compteur qui dessert plusieurs adresses différentes;
- un propriétaire qui a temporairement suspendu son abonnement à sa résidence secondaire;
- etc.

Cet exercice de comparaison de bases de données est pertinent dans le contexte de l'erreur retracée dans le passé, mais il comporte ses limites :

- par exemple, il ne peut fournir d'assurance raisonnable pour les adresses desservies par Hydro-Sherbrooke qui sont situées dans d'autres municipalités que la Ville de Sherbrooke;
- de plus, certaines situations pourraient ne pas être détectées, notamment un compteur ajouté pour un deuxième logement situé à une adresse déjà abonnée au service.

Je m'attends donc à ce que le risque soit ramené à un niveau modéré à la suite de ces analyses.

3.3.2 Analyse de la liste des compteurs perdus

La direction a réalisé l'analyse de la liste des 41 autres compteurs présentant le même statut au système de facturation intégré que celui du compteur installé au CANAC, soit le statut « perdu » :

- pour 30 des 41 compteurs (73,2 %), il est raisonnable de croire que ce compteur n'est pas en activité, car le système indique que ces clients sont desservis avec un nouveau compteur;
- pour un autre compteur, il n'a jamais été installé chez un client selon les notes disponibles dans le système de facturation. L'information disponible au sujet de sa perte est limitée;

² Résolution C.M. 2021-6100-00

³ Cela représente 18,5 % de la facturation émise en avril 2020.

- pour les 10 autres compteurs considérés « perdus », la direction ne possède pas suffisamment d'information dans le système de facturation pour conclure si ce compteur pourrait être installé chez un client sans être relié au système de facturation. Ces compteurs ont été perdus antérieurement à l'installation en avril 2012 du système de facturation actuel.

Je considère que la direction est allée au bout des démarches possibles sur ce sujet, en tenant compte de l'information limitée disponible dans le système de facturation intégré. Cette recherche ne permet pas à elle seule de réduire à zéro la possibilité de découvrir un cas similaire. Je m'attends donc à ce que le risque soit ramené à un niveau faible à la suite de ces analyses, puisque la majorité des pertes où il manque de l'information datent de plus de 9 ans.

3.4 CONTRÔLES DE PRÉVENTION

3.4.1 Gestion des inventaires de compteurs

Le module de gestion des inventaires de compteurs du système de facturation intégré permet d'attribuer l'un des 31 statuts à chaque compteur, dont le statut « installé » chez un client. L'annexe 3 présente les différents statuts. Les codes sont balisés dans une politique approuvée. Il demeure toutefois possible que des erreurs surviennent lors du changement de statut d'un compteur entre les différentes manipulations. Les employés laissent peu de notes pour justifier le changement de statut.

Les préposés aux compteurs gèrent les stocks de compteurs physiques et ont également à faire les changements de statuts des compteurs dans les inventaires informatiques. Du point de vue de la séparation des tâches nécessaires pour les contrôles internes, il n'est pas recommandé que les employés qui gèrent les stocks procèdent également aux changements de statuts de ces stocks dans les inventaires, pour tous les statuts qui peuvent amener à perdre le lien entre le compteur et la facturation (par exemple, le statut « rebut »). Le fait de centraliser les changements de statuts, qui sortent des opérations courantes d'installation des compteurs, entre les mains des commis au mesurage pourrait réduire le risque d'erreur de saisie, améliorer la traçabilité des compteurs et la qualité des notes inscrites dans le système informatique pour des références ultérieures.

Un inventaire physique est réalisé au minimum 1 fois par année dans l'entrepôt. La dernière conciliation d'inventaire datant de décembre 2020 n'a pu être retracée. Cela ne permet pas de démontrer que la direction analyse les écarts pour améliorer en continu la gestion des inventaires et limiter le nombre de compteurs perdus.

La Section de l'électrométrie ne bénéficie pas d'une procédure d'inventaire écrite lui permettant de définir les rôles et responsabilités des employés, de fixer des validations d'inventaire à intervalles déterminés et de prévoir une méthode de classement dans l'entrepôt pour un repérage rapide. Ces mesures pourraient permettre de réduire le risque d'erreur dans les inventaires informatiques et également celui de ne pas utiliser un compteur avant qu'il ne devienne désuet.

3.4.2 Vérification des plaques 2 mois après l'installation

Dans un cas comme le CANAC, la tension qui dessert le client requiert une plaque de mesurage, qui comprend notamment un compteur. Ainsi, la Section de l'électrométrie a prévu des contrôles spécifiques au processus d'installation des plaques de mesurage.

La mise à jour de la politique qui prévoit maintenant la vérification des plaques de mesurage 2 mois après l'installation a été finalisée récemment. Elle sera soumise à Mesures Canada et à la suite de cette approbation, elle pourra être diffusée dans l'organisation.

Selon les discussions que j'ai tenues, cette nouvelle procédure opérationnelle a débuté en février 2021. Par contre, les procédures de travail des commis au mesurage n'ont pas été mises à jour. Ainsi, il n'est pas assuré que la vérification de l'installation de la plaque dans le système de facturation intégré perdurerait si les personnes en place changeaient de poste.

Le commis au mesurage gère beaucoup de documents papier à différents moments dans l'installation des plaques de mesurage. L'obligation de concilier régulièrement les documents en mains avec le rapport de vigie « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur » devrait être ajoutée à ses procédures de travail. Cela lui permettrait d'identifier rapidement les risques qu'un compteur ait été installé chez un client et qu'il n'ait pas encore reçu le formulaire papier pour le saisir dans le système de facturation intégré. Il sera nécessaire de prioriser la mise à jour et la documentation des cas sur cette liste, alors que les cas en suspens les plus anciens datent d'août 2020.

Pour tous les contrôles qui relèvent du chef de la Section de l'électrométrie, notamment la révision des listes de compteurs ayant le statut « perdus » et celle des plaques à vérifier 2 mois après l'installation, il serait nécessaire de prévoir une procédure de travail qui pourra perdurer et idéalement, qui laissera des traces dans le système informatique pour démontrer que la revue a été réalisée.

3.4.3 Fermeture des abonnements par le service à la clientèle

Des contrôles ont été mis en place pour réduire le risque d'erreur lors de la fermeture d'un abonnement temporaire ou permanent. Les procédures de travail des commis ont été mises à jour et semblent bien comprises.

Pour la fermeture d'un abonnement permanent, je remarque que cela implique l'échange de courriels entre la Section du service à la clientèle et recouvrement et celle de l'Électrométrie. Pour s'assurer que les contrôles perdurent, même si les personnes expérimentées en place quittaient leur poste, il serait requis que le système de facturation exige d'inscrire une trace de la validation auprès du client. De plus, l'approbation des chefs de section concernés devrait y être obligatoire avant de pouvoir procéder à la fermeture de l'abonnement.

3.4.4 Arrimage entre les divisions

J'ai noté que des procédés de contrôle interne ont été ajoutés, autant à la Division des lignes (Section de l'électrométrie) qu'à la Division du revenu, pour réduire les risques. À ce stade-ci, je juge qu'il est requis d'identifier un seul ultime responsable pour réviser tous les contrôles pertinents et coordonner le tout avec les autres divisions, afin d'améliorer le processus globalement pour l'organisation. Ce responsable aurait aussi la responsabilité de s'assurer de vérifier que les contrôles informatiques généraux liés au processus sont adéquats et qu'une reddition de comptes soit réalisée auprès du conseil de direction.

Parmi tous les risques identifiés par la direction, celui qui m'apparaît le plus significatif est qu'un compteur soit installé physiquement chez un client et qu'il ne soit jamais inscrit comme tel dans le système de facturation intégré.

- L'installation du compteur dans le système de facturation intégré est la dernière étape du processus pour les plaques de mesurage et elle implique plusieurs sections d'Hydro-Sherbrooke. Le processus implique aussi plusieurs formulaires papier, car les préposés aux compteurs n'ont pas accès au système de facturation intégré pendant l'installation chez le client. Il m'a été expliqué que l'installation du compteur dans le système d'information à la toute fin du processus d'installation des plaques permettait de s'assurer que le système de facturation ne facture jamais un client avant le raccordement de son compteur au réseau d'Hydro-Sherbrooke.
- J'ai d'ailleurs retracé une situation datant du mois de mai 2021. Dans ce cas, il y a eu un délai de 29 jours entre le raccordement et la confirmation du raccordement dans le système, puis un délai de 26 jours pour inscrire le compteur à cette entrée de service. Cette situation avait été questionnée par les commis à la facturation à la suite du développement récent d'un nouveau rapport de vigie qui est toujours en cours de test. Je considère que cette vigie aura aussi un impact sur la réduction du risque.
- Selon moi, l'élément qui aurait le plus d'impact sur la réduction du risque serait de s'assurer que le compteur puisse être inscrit comme « installé » pour ce client dans le système de facturation intégré dès le moment où la plaque est installée physiquement chez le client, et ce, même si le client n'a pas encore été raccordé. Cette solution nécessiterait des modifications dans le système informatique afin que ce dernier gère adéquatement la date de raccordement pour calculer la facturation.

3.5 AUTOMATISATION DES CONTRÔLES ET MISE À JOUR DU SYSTÈME DE FACTURATION INTÉGRÉ

Plus de 50 vigies ou rapports d'exception ont été développés au fil du temps au profit de la Division du revenu pour réaliser des contrôles. Les vigies servent également à apporter des corrections manuelles ou à ajouter une estimation pour produire une facture adéquate. Bien qu'ils aient l'avantage d'être développés plus rapidement que des changements dans les systèmes informatiques, ces rapports requièrent une intervention humaine pour corriger les informations dans le système. Cela implique toujours un risque d'erreur dans la correction ou l'oubli d'une validation. En conséquence, la direction aurait tout intérêt à réaliser une analyse coûts/bénéfices pour valider les besoins de ressources, corriger le système informatique et bloquer à la source certaines anomalies.

L'analyse révèle d'autres inquiétudes en lien avec les systèmes d'information nécessaires à la génération de la facturation des clients. Par exemple, les équipements utilisés pour la lecture des compteurs ne sont plus supportés par le fournisseur depuis le 31 décembre 2020. Cette situation met Hydro-Sherbrooke à risque en ce qui concerne son processus de facturation. De plus, le système de facturation intégré n'est pas adapté aux nouvelles technologies de compteurs intelligents pour le mesurage de l'électricité, le mesurage actuel étant réalisé avec des compteurs à radiofréquences qui doivent être lus à partir de routes à proximité.

Le système de facturation intégré est un système personnalisé pour Hydro-Sherbrooke qui permet d'intégrer les données de mesurage de consommation du client jusqu'à la génération de sa facture selon tous ses paramètres tarifaires. Ce système présente différents enjeux depuis au moins 2 ans. Ces enjeux sont notamment liés à des difficultés pour être en mesure de faire des mises à jour de sécurité, dans un contexte où il est rattaché à un CRM⁴ et un logiciel financier dont les versions ne sont plus supportées par les fournisseurs.

⁴ Logiciel de gestion de la relation client

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

Finalement, Hydro-Sherbrooke n'a pas non plus démarré la mise à jour de son Portail Client pour profiter des nouvelles fonctionnalités offertes par le fournisseur, faute de disponibilité au niveau de l'équipe du Service des technologies de l'information. Il est à souligner qu'Hydro-Sherbrooke bénéficie d'un crédit disponible d'environ 65 heures chez son fournisseur qui vient à échéance dans 1 an. Ce projet devrait être priorisé pour bénéficier de ce crédit afin d'améliorer ce processus.

4. RECOMMANDATIONS

RECOMMANDATIONS

Je recommande à la direction du Service d'Hydro-Sherbrooke de :

1. Fixer un échéancier précis pour terminer l'analyse des écarts entre les adresses civiques et les adresses disponibles dans le système de facturation d'Hydro-Sherbrooke, octroyer les ressources nécessaires aux validations, documenter les analyses et rendre compte à la haute direction des résultats obtenus.
2. Réviser les rôles et responsabilités des employés de la Section de l'électrométrie dans le système de facturation intégré pour s'assurer d'une séparation de tâches adéquate afin de réduire les risques de perte du lien entre un compteur et la facturation, tout en atteignant les objectifs opérationnels.
3. Se doter d'une politique d'inventaire formelle des compteurs conforme aux meilleures pratiques et la mettre en œuvre.
4. Actualiser toutes les procédures de travail écrites en lien avec les nouveaux contrôles, notamment celles du commis au mesurage de la Section de l'électrométrie et celles du chef de section, afin que les contrôles perdurent.
5. Ajouter dans les procédures du commis au mesurage de la Section de l'électrométrie une revue régulière des « ordres d'abonnement à saisir – sans compteur » et la documentation des résultats de ses analyses des cas relevés. S'assurer d'une supervision par le chef de section à intervalles réguliers.
6. Documenter et évaluer les besoins pour faire évoluer le système de facturation pour être en mesure de gérer les approbations liées aux fermetures des abonnements permanents.
7. Clarifier les rôles et responsabilités en matière de contrôle interne, prévoir des tests sur les contrôles internes jugés clés au niveau des revenus, incluant une révision des contrôles informatiques généraux significatifs pour ce processus.
8. Finaliser rapidement les tests sur la nouvelle vigie visant à identifier des compteurs installés qui n'ont pas été lus depuis leur raccordement.
9. En collaboration avec le Service des technologies de l'information, analyser les coûts/bénéfices de modifier le système de facturation intégré afin de réduire le nombre de vigies, rapports d'exception et ajustements manuels requis hebdomadairement. Prioriser les modifications visant à permettre d'inscrire l'information sur le compteur dès qu'il est installé chez le client, sans être obligé d'attendre son raccordement au réseau.
10. Faire des représentations auprès de la Direction générale de la Ville de Sherbrooke pour faire valoir les enjeux et leurs impacts en lien avec le système de facturation intégré d'Hydro-Sherbrooke, afin d'assurer une continuité dans la capacité de mesurer les consommations et de générer les facturations de revenus pour la Ville à court, moyen et long termes.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

1. Nous allons embaucher une ressource temporaire afin de lui confier le mandat. Avec une ressource dédiée, nous serons en mesure de fixer un délai pour terminer cette vérification.
2. Nous allons demander une tâche au Service des technologies de l'information (équipe SFI) afin de limiter le changement de certains statuts selon certains rôles.
3. Nous allons demander une tâche au Service des technologies de l'information afin de rendre fonctionnels des lecteurs de codes à barres afin de nous conformer aux meilleures pratiques de suivi d'inventaire et ajuster la fréquence de prise d'inventaire.
4. Plusieurs des ajouts et mises à jour de procédures sont terminés et quelques-unes sont en cours de révision afin de terminer leur actualisation.
5. Les commis vont appliquer la procédure et un suivi sera fait par le chef ou cheffe de section de l'Électrométrie pour s'assurer de l'application.
6. Nous allons analyser la possibilité de gérer cette procédure dans le système de facturation intégré (SFI) à l'aide de « tâches » de travail adressées aux gestionnaires pour approbation, tâches qui documentent les activités réalisées directement dans le système, au lieu de les gérer par courriel.
7. Nous allons regarder avec notre technicien en assurance qualité ainsi qu'avec notre auditeur externe ISO pour intégrer des audits internes et externes sur de nouveaux contrôles clés.
8. Les tests sont terminés, mais il reste une situation d'exception (les multilogements) à traiter qui nécessite de travailler conjointement avec l'équipe SFI du Service des technologies de l'information.
9. Puisque SFI n'est pas en processus de projet et que le système en cours devra rester en opération aussi longtemps que le futur système ne sera pas opérationnel, nous allons demander à l'équipe SFI du Service des technologies de l'information d'intégrer certaines vigies en les priorisant selon les coûts/bénéfices. Pour les rapports d'exception, ils ne peuvent pas être traités par SFI; l'analyse doit être faite par des employés qui exercent leur jugement et souvent doivent questionner plusieurs personnes et envoyer du personnel sur les lieux pour ce faire. Enfin, les modifications SFI relatives à l'installation du compteur dans SFI dès son installation chez le client sont déjà débutées et seront priorisées sur toute autre modification.
10. La Direction générale est déjà avisée qu'un projet de pérennité est demandé pour SFI. Nous allons réitérer l'importance de réaliser ce projet, mais aussi de soutenir et maintenir à jour le système actuel en attendant la mise en opération du futur système.

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

Objectif 1

Valider l'envergure de la perte financière subie par Hydro-Sherbrooke dans ce dossier.

Critères d'évaluation

- Les données et méthodes de calcul de la facturation rétroactive correspondent à la réglementation en vigueur dans les années pertinentes.
- Les hypothèses utilisées pour réaliser l'estimation du facteur d'utilisation sont raisonnables et pertinentes.

Objectif 2

Vérifier si les mesures additionnelles concernant le mesurage et la facturation d'électricité sont des remparts suffisants pour rendre les processus robustes et ainsi éviter un cas similaire.

Critères d'évaluation

- Déterminer si d'autres situations similaires n'auraient pas été détectées à ce jour.
- Déterminer si les nouveaux contrôles élaborés par la direction permettraient de prévenir et de détecter des situations similaires.

ANNEXE 2 – COMMENTAIRES ADDITIONNELS SUR LES MESURES MISES EN PLACE PAR LA DIRECTION

	Mesure	État (au 8 mars 2021)		Commentaires additionnels de la vérificatrice générale (état au 25 juin 2021)
Détection de situations similaires				
Absence de facturation d'une alimentation existante	1. Comparer toutes les adresses civiques du territoire avec celles de SFI et traiter les exceptions de façon manuelle (immeubles à 4 adresses avec un mesurage, adresses sans bâtiment).	En cours	√	<p>Ils avaient analysé environ 350 exceptions avant le 1^{er} juin, mais celles-ci ont été entièrement revues par le technicien qui a repris l'analyse en charge.</p> <p>Le premier 1 110 cas à investiguer a été expliqué majoritairement à partir du bureau dans la première semaine de juin 2021. Pour ceux-ci, plusieurs exceptions ont été retranchées à cause de différences dans les noms (ex. : « Avenue » dans une base de données et « AVE » dans l'autre).</p> <p>S'il y avait des écarts à découvrir, je considère qu'ils sont plus susceptibles d'être identifiés dans les prochaines 992 investigations qui nécessiteront des visites sur place.</p> <p>Se référer à la section 3.2.1 pour les autres informations sur les limites de cette analyse.</p>
Perte de traçabilité d'un compteur (le compteur devient au statut « perdu »)	2. Vérifier que toutes les adresses des compteurs perdus soient sans consommation d'électricité ou qu'un nouvel abonnement y soit attribué.	Fait	√	Se référer à la section 3.2.2; il est impossible d'aller plus loin dans cette analyse, car l'information disponible est limitée.
Contrôles de prévention				
Perte de traçabilité d'un compteur (le compteur devient au statut « perdu »)	3. Faire un suivi mensuel, documenter et justifier la cause des cas de compteurs perdus dans le système de facturation (SFI).	Fait	√	Portion à finaliser : consigner la procédure dans les tâches du commis au mesurage et dans celles du chef de la Section de l'électrométrie de façon à réduire les risques d'oubli ou d'absence de transfert d'information lors d'un changement d'employé.

	Mesure	État (au 8 mars 2021)		Commentaires additionnels de la vérificatrice générale (état au 25 juin 2021)
Perte du lien de facturation avec le mesurage sur plaque (compteur et ses instruments) en s'assurant que l'abonnement est actif et que les instruments sont tous bien reliés	4. Faire une inspection dans les 2 mois de l'installation de toute plaque de mesurage.	Fait	√	Portion à finaliser : mettre à jour les procédures du commis au mesurage de façon à réduire les risques d'oubli au retour du formulaire ou d'absence de transfert d'information lors d'un changement d'employé.
	5. Documenter l'inspection dans SFI.	En cours	√	
	6. Modifier SFI afin que toute plaque installée soit par défaut au statut « à vérifier ».	En cours	Fait √	
Fermer un abonnement actif (cas de multiples compteurs, incendie, démolition)	7. Le ou la commis grade 2 de la Division du revenu n'acceptera pas de fermer un abonnement à la demande de la Section de l'électrométrie sans vérification avec le client.	Fait	√	La procédure est mise à jour et claire. Par contre, elle nécessite aussi des échanges de courriels (c.c. les chefs de section) et n'est pas gérée dans SFI.

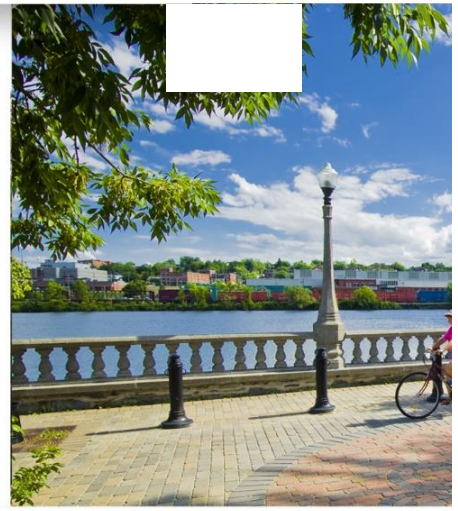
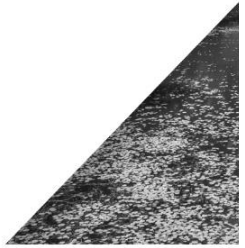
√ : État au 8 mars 2021 validé dans le cadre de nos travaux.

ANNEXE 3 – LISTE DES STATUTS (ÉTATS) DES COMPTEURS

1. Installé
2. Sceau brisé (SB)
3. Camion (30, 50, etc.)
4. Extension de sceau (ES)
5. Disponible Magasin (DM)
6. Disponible Hydro (DH)
7. Non scellé Hydro (NH)
8. Non scellé Magasin (NM)
9. Réparation extérieure (RE)
10. Réparation Hydro (RH)
11. Contesté Hydro (CH)
12. Contesté Gouvernement (CO)
13. Non conforme (NC)
14. Perdu (PE)
15. Police (PO)
16. Prêté (PR)
17. Loué (LO)
18. Rebut (RB)
19. À vérifier (VE)
20. Testés (TS)
21. Disponible pour assemblage
22. Alma (ALMA)
23. Amos (AMOS)
24. Baie-Comeau (BAIE-COMEAU)
25. Coaticook (COATICOOK)
26. Joliette (JOLIETTE)
27. Jonquière (JONQUIÈRE)
28. Magog (MAGOG)
29. St-Jean-Baptiste (ST-JEAN-BAPTISTE)
30. Westmount (WESTMOUNT)
31. En parallèle (demande d'ajout à la politique en cours)

Chapitre 4

SUIVIS DES RECOMMANDATIONS



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

TABLE DES MATIÈRES

4.1 GESTION DE LA RELÈVE	121
4.2 GESTION DU CARBURANT	122
4.3 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – ANIMATION CENTRE-VILLE	133
4.4 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – COMMERCE SHERBROOKE	139
4.5 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – DESTINATION SHERBROOKE.....	143
4.6 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – SHERBROOKE INNOPOLE	149
4.7 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION DES ORGANISMES PARAMUNICIPAUX .	153

4.1 GESTION DE LA RELÈVE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources portant sur la gestion de la relève à la Ville de Sherbrooke.

Mon audit visait 3 objectifs, soit m'assurer que :

- les gestionnaires à la Ville de Sherbrooke gèrent leur relève de façon efficace et efficiente;
- l'administration municipale a mis en place les conditions favorisant une gestion adéquate de la relève;
- le Service des ressources humaines soutient l'organisation dans la gestion de la relève.

Le rapport de vérification comportait 15 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
Recommandations aux directeurs de service						
1.	S'assurer qu'ils ont une compréhension claire et documentée de la situation actuelle en ce qui concerne les départs à la retraite et de tout mouvement de main-d'œuvre qui nécessite une gestion de la relève.	X				
2.	Évaluer leurs zones de vulnérabilité et leurs risques et communiquer ceux-ci à l'administration municipale.	X				
3.	Travailler étroitement avec le Service des ressources humaines pour définir les meilleures stratégies applicables à leur contexte et pour développer un plan d'action en gestion de la relève qui permettra de gérer leurs risques.	X				
4.	Évaluer les efforts et les coûts des actions prévues, identifier s'ils peuvent les financer à même leurs budgets de fonctionnement et, le cas échéant, discuter avec l'administration municipale des sources de financement complémentaires.	X				
5.	Rendre compte régulièrement à l'administration municipale de l'avancement de leurs plans d'action et de leur niveau de risque.	X				
Recommandations à l'administration municipale						
6.	Dresser un état de la situation complet et à jour en ce qui a trait à la gestion de la relève de la Ville, incluant une identification des enjeux, des risques et des impacts potentiels dans chacun des principaux domaines d'activités.	X				
7.	Sur la base de l'information obtenue, déterminer les orientations et la vision du projet de gestion de la relève qu'elle préconise et communiquer celles-ci à tous les niveaux de l'organisation.		X			

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
8.	Demander au Service des ressources humaines de lui proposer une approche et un plan d'action qui assureront le succès du projet de gestion de la relève. Le plan devra couvrir toutes les actions relatives à la gestion de la relève, incluant les enjeux d'attractivité de la main-d'œuvre. Le plan devra inclure des mesures à court terme qui tiennent compte du fait que les mouvements de main-d'œuvre sont attendus dès 2018.		X			
9.	Demander au Service des ressources humaines de déterminer l'ampleur des investissements nécessaires et identifier les sources de financement.			X		
10.	Demander qu'un processus de reddition de comptes soit mis en place afin de les informer régulièrement de l'avancement du projet, des contraintes observées, de l'évaluation des niveaux de risque et, le cas échéant, des mesures correctives à prendre.		X			
Recommandations au Service des ressources humaines						
11.	Bonifier ses plans d'action actuels afin d'y ajouter les mesures complémentaires qui permettront à la Ville d'avoir une stratégie intégrée en matière de gestion de la relève.	X				
12.	Évaluer les efforts et les coûts de mise en œuvre de ses plans d'action et discuter avec l'administration municipale afin d'obtenir le financement nécessaire au succès du projet, en considérant que des mesures à court terme devront être prises.			X		
13.	Définir son rôle et le niveau de soutien qu'il entend offrir aux directeurs de service en collaboration avec l'administration municipale.				X	
14.	Communiquer à l'ensemble de l'organisation la vision, la stratégie, les principales actions prévues et son rôle en matière de gestion de la relève.				X	
15.	Travailler en collaboration avec les directeurs de service afin d'identifier des solutions adaptées à leur contexte, notamment en ce qui a trait aux stratégies de relève par service et à l'attractivité de la main-d'œuvre par nature de postes.	X				

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Des 15 recommandations émises dans le rapport annuel 2017, 8 ont été appliquées, 3 présentent des progrès satisfaisants, 2 présentent des progrès insatisfaisants et 2 n'ont toujours pas été appliquées. Ceci représente un taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante de 73 %.

Des efforts ont été déployés par le Service des ressources humaines pour accompagner les services de la Ville afin de dresser un état de la situation complet quant aux enjeux, aux risques et aux impacts potentiels de la gestion de la relève dans les principaux domaines d'activité de la Ville. Un outil Excel a été développé et est maintenant utilisé par les services afin d'établir le portrait de leur situation. Également, l'acquisition de la plate-forme de compétence s'inscrit dans la poursuite de l'objectif de soutenir les services et de développer les compétences des employés par différents programmes.

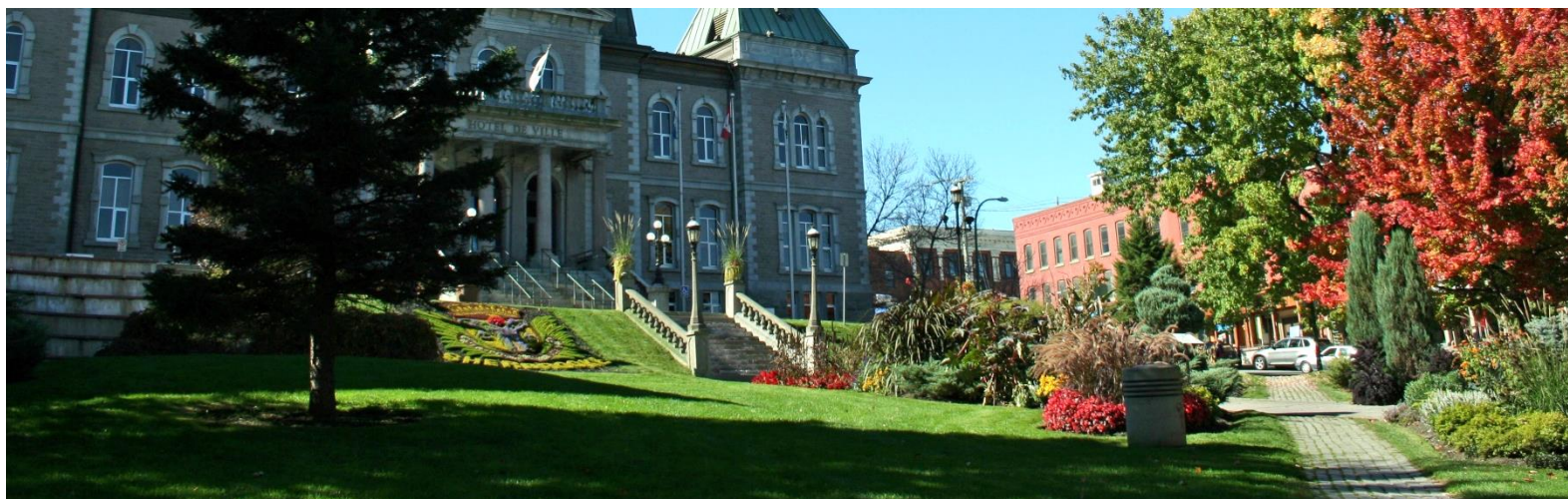
Le Service des ressources humaines n'a toutefois pas réussi à intégrer tous les plans des services dans un outil unique lui permettant de gérer la planification de la relève, les postes ciblés pour le programme d'accès à l'égalité en emploi ainsi que la planification des actions en matière d'attractivité dans les secteurs ciblés.

Depuis 2 ans, le Service des ressources humaines gère des budgets dédiés afin d'assister les services à doter les postes critiques présentant des enjeux de transfert de connaissances et à procéder à l'embauche pour des postes clés identifiés. La direction des ressources humaines souhaite qu'une ressource soit dédiée pour soutenir la gestion de la relève par la mise en place de programmes de formation comprenant notamment la formation de gestionnaires, la formation corporative et le développement de l'attractivité de la main-d'œuvre.

La définition du rôle et du niveau de soutien du Service des ressources humaines et la communication de sa vision, sa stratégie et les principales actions en matière de gestion de la relève, restent à faire et devront être adressés et tenir compte des nouveaux modes de travail qui ont vu le jour avec l'arrivée de la COVID-19.

Je souligne que depuis mars 2020, le Service de ressources humaines a concentré ses efforts sur la gestion de la pandémie et ses impacts sur la gestion de la main-d'œuvre.

4.2 GESTION DU CARBURANT



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gestion du carburant à la Ville de Sherbrooke.

L'objectif visé par mon audit était de m'assurer que la Ville de Sherbrooke gère de façon efficiente et efficace le carburant.

Le rapport de vérification comportait 19 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Préciser les descriptions de tâches et la documentation des procédures de façon à s'assurer d'encadrer l'ensemble des activités associées à la gestion du carburant.		X			
2.	Optimiser le processus de gestion des commandes, des livraisons et du suivi des inventaires.	X				
3.	Évaluer la possibilité de munir le site de la voirie ouest de sondes de niveaux pour ses réservoirs.	X				
4.	Évaluer la possibilité d'impartir le déclenchement des commandes par les fournisseurs en donnant accès à distance aux inventaires de carburant.	X				
5.	Mettre en place, lors de livraisons par gravité, un mécanisme de prise de mesure des niveaux de chacun des réservoirs avant et après les livraisons.	X				
6.	Faire la conciliation d'inventaire pour l'ensemble des réservoirs.	X				
7.	Mettre en place une procédure pour s'assurer de la vérification périodique du niveau d'eau dans les réservoirs.		X			
8.	Mettre en place un mécanisme de vérification du prix qui tient compte des escomptes de prix négociés.		X			
9.	Revoir le contrôle par la séparation des tâches incompatibles.	X				

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
10.	Évaluer la possibilité d'optimiser la sécurité lors de l'identification des véhicules et des employés sur le terminal de saisie, par l'élimination de l'utilisation du clavier numérique pour leur identification.	X				
11.	Identifier les réservoirs et les pompes et spécifier le type de carburant associé.	X				
12.	Mettre en place un processus de suivi et de contrôle pour s'assurer de la mise à jour des systèmes de gestion des accès et désactiver les accès aux sites de carburant pour les employés et les fournisseurs qui ne sont plus au service de la Ville.	X				
13.	Sécuriser l'ensemble des réservoirs, des tuyaux de remplissage et des évènements sur les bâtiments et les lieux possédant des génératrices.	X				
14.	Évaluer la nécessité d'installer des caméras de sécurité sur les bâtiments munis de génératrices en tenant compte des risques liés aux opérations.	X				
15.	S'assurer du respect de la politique sur la marche au ralenti des véhicules.					X
16.	Produire des analyses de consommation par conducteur et par type de véhicule afin d'identifier et de gérer les problématiques.			X		
17.	Revoir les limites de capacité des bidons par service de manière à identifier les transactions successives.	X				

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
18.	Mettre en place un mécanisme d'évaluation et d'imputabilité des transactions successives.	X				
19.	Mettre en place un mécanisme d'identification simple et peu coûteux permettant de valider l'usage du carburant mis dans les bidons.				X	

À l'automne 2018, le Service de l'approvisionnement et des équipements a procédé à l'implantation d'un nouveau système de gestion du carburant, ce qui a permis d'optimiser le processus de gestion des commandes, des livraisons et le suivi des inventaires. L'ensemble des réservoirs, des tuyaux de remplissage et des événements ont été sécurisés et des sondes de niveaux ont été installées dans tous les réservoirs. Également, des caméras de sécurité ont été installées sur tous les sites de carburant à l'exception d'un seul.

En parallèle, le service a procédé à la revue des façons de faire, à l'implantation du suivi et du contrôle des opérations. La rédaction de la documentation des procédures est en cours et sera terminée le 31 décembre 2021.

Des 19 recommandations émises dans le rapport annuel 2017, 13 ont été appliquées, 3 présentent des progrès satisfaisants et 2 sont périmées ou non appliquées à la suite de modifications dans les façons de faire. En excluant ces 2 dernières, il s'agit d'un taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante de 94 %.

Une (1) seule recommandation présente des progrès insatisfaisants. Celle-ci visait à ce que des analyses de consommation soient produites par conducteur et par véhicule afin d'identifier les problématiques et de les corriger. Une demande à cet effet doit être incluse dans le devis technique pour le prochain appel d'offres relatif à la télémétrie véhiculaire.

Le dossier est actuellement entre les mains du Service des technologies de l'information qui n'a pas priorisé cet achat. Or, pour améliorer la performance de la gestion du carburant par les services de la Ville, il est essentiel de disposer de mesures fiables de la consommation de chacun des véhicules et des utilisateurs. Ce dossier doit être priorisé par les autorités municipales.

4.3 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – ANIMATION CENTRE-VILLE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gouvernance et le cadre de gestion d'Animation centre-ville Sherbrooke.

Mon audit visait 2 objectifs, soit :

- déterminer dans quelle mesure Animation centre-ville Sherbrooke s'est doté de règles de gouvernance appropriées;
- vérifier si le conseil d'administration de l'organisme 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 et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Le rapport de vérification comportait 19 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Revoir, en impliquant les employés, la définition de la mission, du mandat, de la vision et des valeurs de l'organisme.	X				
2.	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 devoirs de chacun.				X	
3.	Revoir et adopter la définition de tâches de la directrice générale et procéder à son évaluation selon les critères définis.				X	
4.	Réaliser une planification stratégique et un plan d'action en lien avec la mission et les objectifs de l'organisme.	X				
5.	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.	X				
6.	Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées.	X				
7.	Mettre en place un processus formel d'autoévaluation des activités du conseil d'administration afin d'optimiser son fonctionnement.				X	
8.	Définir et faire respecter les règles concernant les contrats avec les administrateurs ou leurs apparentés.	X				
9.	Limiter le nombre de mandats des administrateurs.	X				

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
10.	Mettre en place une politique encadrant l'octroi de billets gratuits aux membres du conseil d'administration et en assurer le suivi.	X				
11.	Mettre en place une politique précisant que seul le conseil d'administration peut déléguer des administrateurs à des événements et précisant les conditions de remboursement des frais d'inscription, de repas et de déplacement.	X				
12.	Définir les sujets sur lesquels les administrateurs désirent être informés et la forme et la fréquence de la reddition de comptes qu'ils désirent obtenir de la direction générale.	X				
13.	Formaliser le système d'évaluation de rendement du personnel mis en place en 2017 et l'étendre à tous les employés.	X				
14.	Adopter une politique de remboursement des frais de déplacement, de repas et de représentation qui énonce ce qui est autorisé.	X				
15.	Adopter une politique d'achat définissant les règles régissant l'octroi de contrats et les niveaux d'approbations requis.	X				
16.	Adopter une politique d'utilisation du système informatique, du site Web, d'Internet et du courrier électronique afin de circonscrire les usages permis et d'éviter les abus.	X				
17.	Mettre en place un système de contrôle d'inventaire afin de s'assurer qu'on a mis en place les moyens pour limiter la perte, le vol et les fraudes potentielles.		X			
18.	Revoir les contrôles entourant l'accès au coffre-fort.	X				

2. ÉTAT DES RECOMMANDATIONS

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
19.	Mettre en place un système de prix de revient afin d'analyser la rentabilité des activités et événements et de contrôler les marges bénéficiaires des différents produits.		X			

Des 19 recommandations émises dans le rapport annuel 2017, 14 ont été appliquées, 2 présentent des progrès satisfaisants et 3 n'ont pas été appliquées considérant la démarche entreprise par la Ville de Sherbrooke sur la gouvernance des corporations associées. Ceci représente un taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante de 84 %.

4.4 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – COMMERCE SHERBROOKE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gouvernance et le cadre de gestion de Commerce Sherbrooke.

Mon audit visait 2 objectifs, soit :

- déterminer dans quelle mesure Commerce Sherbrooke s'est doté de règles de gouvernance appropriées;
- vérifier si le conseil d'administration de l'organisme 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 et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Le rapport de vérification comportait 7 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Revoir sa mission et s'assurer que son mandat répond aux attentes de la Ville.	X				
2.	Réviser la planification stratégique 2017-2022 (en fonction des nouveaux événements) et adopter un plan d'action appuyé par des indicateurs de mesure de la performance permettant de mesurer l'avancement des actions entreprises et l'atteinte des résultats attendus.	X				
3.	Préciser dans le code d'éthique les définitions et les balises concernant les situations de conflits d'intérêts et exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts et une déclaration relative aux personnes liées.	X				
4.	Adopter un code d'éthique et de déontologie pour les employés de Commerce Sherbrooke couvrant tous les aspects importants définissant clairement les situations de conflits d'intérêts et la confidentialité des renseignements et exiger une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont suivi les exigences et qu'ils reconduisent leurs engagements.	X				
5.	Adopter une politique d'achat et de gestion contractuelle en respect avec la politique de gestion contractuelle de la Ville de Sherbrooke.	X				
6.	Adopter une politique de frais de déplacement et de frais de repas.	X				
7.	Procéder à une révision et une documentation des procédés et des processus administratifs afin d'assurer la continuité du travail.	X				

Les 7 recommandations émises dans le rapport annuel 2017 ont été appliquées.

4.5 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – DESTINATION SHERBROOKE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gouvernance et le cadre de gestion de Destination Sherbrooke.

Mon audit visait 2 objectifs, soit :

- déterminer dans quelle mesure Destination Sherbrooke s'est doté de règles de gouvernance appropriées;
- vérifier si le conseil d'administration de l'organisme 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 et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

Le rapport de vérification comportait 11 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Revoir la forme du plan d'action et instaurer des indicateurs de mesure de performance afin de suivre l'avancement des actions entreprises et l'atteinte des résultats prévus.	X				
2.	Prendre les mesures afin qu'une reddition de comptes périodique sur la mise en œuvre du plan d'action lui soit déposée par la direction pour lui permettre d'effectuer le suivi du plan d'action, des indicateurs de performance et de redresser la situation, le cas échéant.	X				
3.	Exiger des administrateurs une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont suivi l'exigence du code d'éthique et de déontologie tout au long de l'année écoulée et qu'ils reconduisent leurs engagements.				X	
4.	Préciser, dans le code d'éthique et de déontologie, les définitions et les balises concernant les situations de conflits d'intérêts et les personnes liées.	X				
5.	Exiger annuellement des administrateurs et du personnel de direction qu'ils remplissent une déclaration d'intérêts pécuniaires et une déclaration relative aux personnes liées. A) Administrateurs B) Personnel de direction	B) X			A) X	
6.	Mettre en place un processus formel d'autoévaluation des activités du conseil d'administration afin d'optimiser son fonctionnement.				X	
7.	Entreprendre une démarche de gestion de la relève en identifiant les postes clés, les employés aptes à assurer la relève et mettre en place un plan de développement de leurs connaissances et de leurs compétences.	X				
8.	Exiger une confirmation annuelle des employés à l'effet qu'ils reconduisent explicitement leur engagement et qu'ils confirment qu'ils ont suivi les exigences du code d'éthique et les politiques de l'organisme tout au long de l'année précédente.	X				

Recommandations		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
9.	Appliquer le processus du dépôt périodique des résultats financiers tel que prévu à la politique administrative et approuver l'analyse approfondie des résultats et des écarts budgétaires.	X				
10.	Renforcer les contrôles entourant l'approbation des comptes de dépenses en requérant l'approbation du supérieur immédiat.	X				
11.	Modifier la politique de remboursement de dépenses afin de fixer un délai maximum et un montant minimum pour en réclamer le paiement.	X				

Des 11 recommandations émises dans le rapport annuel 2017, 8 ont été appliquées et 2 sont non appliquées. La recommandation n° 5 est en partie appliquée. Cette recommandation couvrait le personnel administratif qui a appliqué la recommandation et les membres du conseil d'administration qui, pour certains, ont refusé de signer leur déclaration d'intérêts pécuniaires et la déclaration relative aux personnes liées. Certains administrateurs ont également refusé la signature d'une confirmation écrite annuelle à l'effet qu'ils ont suivi l'exigence du code d'éthique et de déontologie tout au long de l'année écoulée et qu'ils reconduisent leur engagement. De plus, la mise en place d'un processus formel d'autoévaluation des activités du conseil d'administration afin d'optimiser son fonctionnement n'a pas été appliquée. Le taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante est de 75 %.

Des 13 membres prévus au Règlement général de l'organisation, seulement 5 étaient encore en poste. En raison de la réforme de la gouvernance et dans l'attente de sa mise en application, les postes vacants ont été pourvus en 2021 seulement. Le conseil d'administration est maintenant composé de 9 membres.

Destination Sherbrooke a vu ses budgets réduits de 1,2 M\$ en 2020 et a procédé à des mises à pied. Compte tenu de la réforme de la gouvernance et des mandats dévolus à Destination Sherbrooke, les plans d'action adoptés devront être révisés.

4.6 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION – SHERBROOKE INNOPOLE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gouvernance et le cadre de gestion de Sherbrooke Innopole.

Mon audit visait 2 objectifs, soit :

- déterminer dans quelle mesure Sherbrooke Innopole s'est doté de règles de gouvernance appropriées;
- vérifier si le conseil d'administration de l'organisme 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 et de l'utilisation optimale des ressources par la direction.

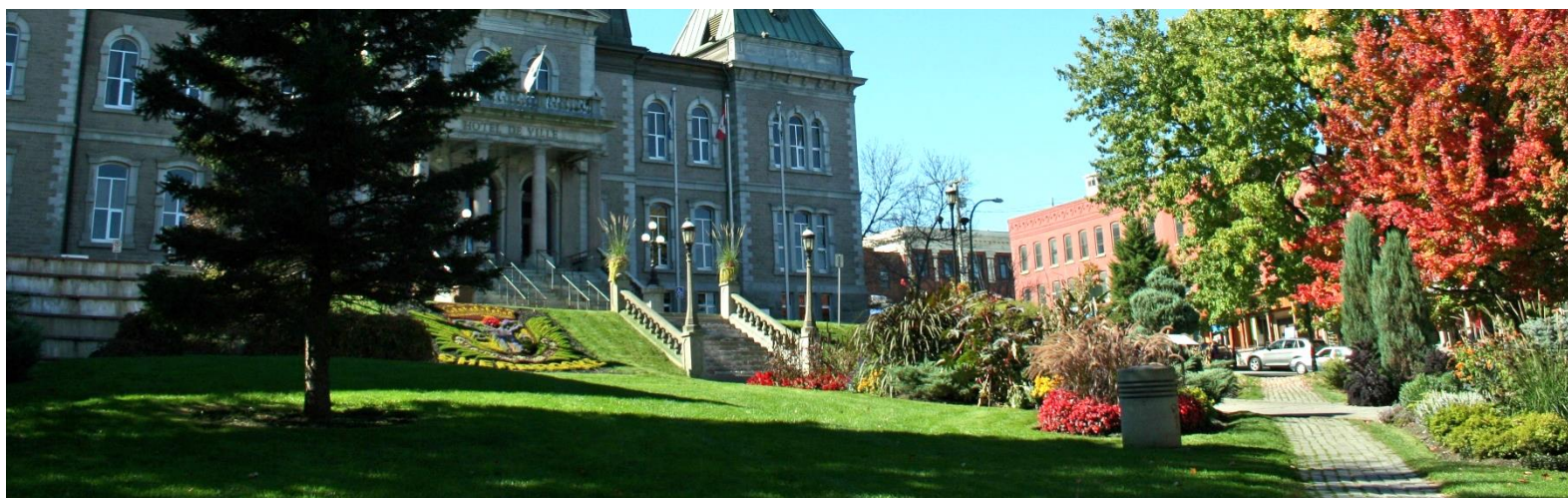
Le rapport de vérification comportait 5 recommandations. J'ai voulu faire le point sur leur mise en action. Pour ce faire, j'ai discuté avec les gestionnaires responsables, j'ai obtenu les informations probantes nécessaires et j'ai observé les systèmes pertinents. Il faut préciser que le suivi ne constitue 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Documenter la définition des rôles et responsabilités du conseil d'administration et de la direction générale concernant les pouvoirs et devoirs de chacun.	X				
2.	Définir et adopter la description de fonctions de la directrice générale.	X				
3.	Formaliser par une résolution du conseil d'administration, les décisions concernant les augmentations salariales, les modifications à la structure organisationnelle et aux politiques salariales.	X				
4.	Mettre en place une gestion de la relève en identifiant les postes clés, les employés aptes à assurer la relève et un plan de développement de leurs connaissances et de leurs compétences.		X			
5.	Mettre en place une politique d'évaluation des placements et des provisions pour moins-value.	X				

Des 5 recommandations émises dans le rapport annuel 2017, 4 ont été appliquées et 1 présente des progrès satisfaisants. Il s'agit de la recommandation n° 4 portant sur la gestion de la relève. Les postes clés ont été identifiés, toutefois, la démarche a été arrêtée compte tenu de la réforme de la gouvernance en matière de développement économique entreprise par la Ville de Sherbrooke. Le taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante est de 100 %.

4.7 GOUVERNANCE ET CADRE DE GESTION DES ORGANISMES PARAMUNICIPAUX – VILLE DE SHERBROOKE



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

1. VUE D'ENSEMBLE

Dans mon rapport annuel 2017, je présentais un rapport d'audit de l'optimisation des ressources sur la gouvernance et le cadre de gestion des organismes paramunicipaux par la Ville de Sherbrooke.

Mon audit visait 3 objectifs :

- Déterminer dans quelle mesure chacun des organismes paramunicipaux audités s'est donné des règles de gouvernance appropriées;
- M'assurer que le conseil d'administration de chacun des organismes s'est doté d'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;
- Vérifier si la Ville a mis en place l'encadrement nécessaire pour s'assurer que les organismes répondent aux mandats qu'elle leur a confiés et utilise à bon escient les budgets qu'elle leur a octroyés.

Les 2 premiers objectifs ont fait l'objet de rapports distincts pour les organismes paramunicipaux sélectionnés et font l'objet d'un suivi des recommandations émis dans le présent rapport annuel.

Le rapport de vérification portant sur le troisième objectif comportait 3 recommandations. 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		Appliquée	Progrès satisfaisant	Progrès insatisfaisant	Non appliquée	Périmée
1.	Redéfinir ses attentes par rapport aux organismes paramunicipaux et les rôles et responsabilités que la Ville de Sherbrooke leur délègue. <ul style="list-style-type: none"> • Animation centre-ville • Commerce Sherbrooke • Destination Sherbrooke • Sherbrooke Innopole 	X X X			X	
2.	Adopter une règle de gouvernance et de surveillance s'adressant à tous les organismes paramunicipaux afin d'édicter les règles qu'ils doivent adopter. <ul style="list-style-type: none"> • Animation centre-ville • Commerce Sherbrooke • Destination Sherbrooke • Sherbrooke Innopole 	X X X			X	
3.	Mettre en place une instance de gouvernance qui aura la responsabilité de rendre compte au conseil municipal de la qualité de la gouvernance des organismes paramunicipaux de la Ville de Sherbrooke. <ul style="list-style-type: none"> • Animation centre-ville • Commerce Sherbrooke • Destination Sherbrooke • Sherbrooke Innopole 	X X X			X	

La Ville a appliqué les 3 recommandations émises dans le rapport annuel 2017 pour Commerce Sherbrooke, Destination Sherbrooke et Sherbrooke Innopole. La Ville n'a pas appliqué les recommandations en lien avec la gouvernance d'Animation centre-ville. Le taux de recommandations complétées ou appliquées de manière satisfaisante est de 75 %.

La Ville de Sherbrooke a effectué une revue en profondeur de sa gouvernance en matière de développement économique qui s'est traduite par l'adoption, le 3 septembre 2019 par le conseil municipal, d'un nouveau modèle de référence et de la mise en place permanente d'un Comité politique de développement économique ainsi que d'un Bureau de coordination du développement économique. Le 14 décembre 2020, le conseil municipal autorisait la signature des ententes de partenariat avec Sherbrooke Innopole, Destination Sherbrooke et la Corporation de développement économique communautaire de Sherbrooke (CDEC¹). Ces 3 ententes ont été entérinées par la ministre des Affaires municipales et de l'Habitation le 21 avril 2021.

¹ Issue de la fusion de Commerce Sherbrooke, Pro-Gestion Estrie et la CDEC de Sherbrooke

Les ententes signées avec Sherbrooke Innopole et Destination Sherbrooke définissent clairement les mandats confiés au conseil municipal, au Comité politique de développement économique, au Bureau de coordination du développement économique et ses engagements. Elles définissent également le mandat des organismes, leur rôle et leurs responsabilités confiées, les engagements requis ainsi que la gouvernance exigée.

Dans le cas de la CDEC, le mandat, les rôles et responsabilités, les engagements de la Ville et de l'organisme ainsi que la gouvernance exigée sont clairement indiqués.

Dans mon rapport de 2017, je mentionnais que la convention de gestion d'Animation centre-ville (Théâtre Granada) n'avait pas été renouvelée depuis 2006 et que le bail pour l'immeuble du Théâtre Granada était échu depuis le 31 décembre 2017. De plus, je soulignais l'absence de la part de la Ville d'indications claires concernant ses attentes, les objectifs à atteindre, les responsabilités dévolues et le champ d'action de l'organisme.

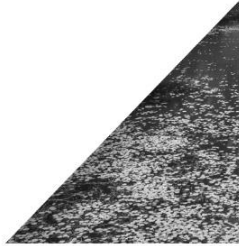
En date d'août 2021, la convention de gestion et le bail n'ont toujours pas été revus par les instances municipales. Nous avons eu la même réponse reçue il y a 4 ans à l'effet qu'une analyse doit être réalisée par le Service des affaires juridiques. Considérant l'importance des éléments de gestion et de gouvernance soulignés dans mon rapport de 2017, les instances municipales auraient dû prendre action.

Chapitre 5

AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS

Ville de Sherbrooke

Société de transport de Sherbrooke



Ville de
Sherbrooke

Bureau de la vérificatrice
générale

RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA VILLE DE SHERBROOKE

Objectifs de l'audit 2020	L'audit des états financiers consolidés de la Ville de Sherbrooke pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 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 canadiennes 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, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.
Résultat de l'audit – Extrait du 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 25 mai 2021 :</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 2020 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 canadiennes pour le secteur public.</p>
Excédent de fonctionnement	<p>La Ville dégage pour l'exercice, un excédent de fonctionnement à des fins fiscales de 29,5 M\$ (consolidé : 34 M\$). Hydro-Sherbrooke contribue à ce surplus dans une proportion de 26,7 M\$, soit 5 M\$ de plus que le montant budgété.</p> <p>Les mesures financières liées à la pandémie de la COVID-19 ont eu un impact favorable de 19 M\$ sur les résultats de la Ville. Cela s'explique notamment par l'aide financière de 16 M\$ octroyée par les instances gouvernementales, par des économies de 5 M\$ générées par le plan de contingence mis en place par la direction (report d'embauche et d'activités), et par des économies de 5 M\$ liées aux décisions gouvernementales (fermetures arénas, bibliothèques et autres activités de loisirs et culture). La pandémie a également occasionné des pertes de revenus de l'ordre de 4,3 M\$ (loisirs et culture) et des augmentations de dépenses de 3,2 M\$ (principalement liées aux mesures sanitaires).</p>

	<p>L'excédent de fonctionnement non affecté de la Ville au 31 décembre 2020 est de 19,1 M\$ (14,2 M\$ en 2019). Ce montant correspond aux surplus libres et disponibles afin de pourvoir aux imprévus. Dans mon rapport annuel 2019, j'avais noté que la médiane des 9 autres grandes villes se situait à 4,5 % et j'avais recommandé d'augmenter l'excédent libre afin d'être en mesure de pourvoir aux éventualités, ce que la Ville est en voie de réaliser.</p> <p>De plus, la Ville a créé à même ses excédents, un « Fonds de stabilisation » et elle a été en mesure d'y affecter une somme de 11,7 M\$. Elle a également affecté une somme supplémentaire de 4,3 M\$ dans son fonds pour « Équilibre budgétaire ». Ceci constitue de bonnes pratiques.</p>
Endettement total net à long terme	L'endettement total net à long terme consolidé de l'état financier s'élève à 533 M\$ en hausse de 19 M\$ par rapport à l'exercice précédent.
Paiement de factures en double	Le suivi accompli par le Service des finances sur les paiements en double a permis, en date du 6 juillet 2021, de récupérer la somme de 645 207 \$ (538 191 \$ en 2019). À cela s'ajoute l'interception de réception en double, avant que le chèque ne soit émis, de montants totalisant 1 074 879 \$ (983 634 \$ en 2019). Ainsi, la mise en place des nouveaux contrôles, la séparation des tâches et la centralisation du traitement des factures au Service des finances ont permis d'identifier un total de 1 720 086 \$ de traitement de factures en double. Cette somme est non négligeable, je ne peux qu'encourager le Service des finances à poursuivre avec la même rigueur le suivi des paiements qui pourraient s'effectuer en double.
RAPPORT SUR LES ÉTATS FINANCIERS DE LA SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DE SHERBROOKE	
Objectifs de l'audit 2020	L'audit des états financiers consolidés de la Société de transport de Sherbrooke pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020 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 canadiennes 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, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Résultat de l'audit – Extrait du 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 13 avril 2021 :</p> <p>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 2020, 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 canadiennes pour le secteur public.</p>
--	--

Chapitre 6

AUDIT DE CONFORMITÉ



Ville de
Sherbrooke

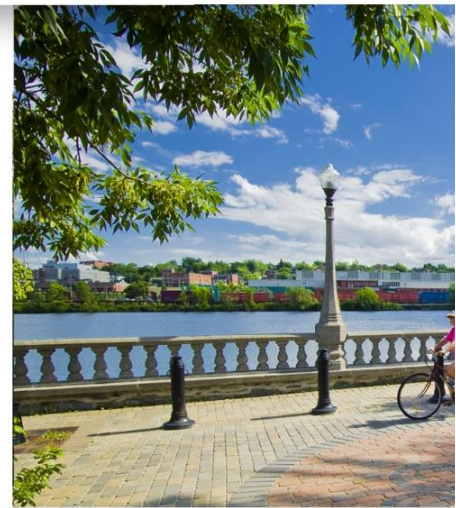
Bureau de la vérificatrice
générale

6. 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 2020.
VÉRIFICATION DU TRAITEMENT DES ÉLUS	
Objectif	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 2020 au 31 décembre 2020, au Règlement n° 1170 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 (NCCM) 3531, <i>Missions d'appréciation directe visant la délivrance d'un rapport sur la conformité</i> .
Résultats	J'ai émis, à titre d'auditrice, l'opinion suivante le 26 mai 2021 : 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 2020 au 31 décembre 2020.
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 7

RAPPORT DES ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



Ville de
Sherbrooke

Bureau 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 septembre 2020 à août 2021.
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 et 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 que j'ai audités :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Société de transport de Sherbrooke • Ville de Sherbrooke

Audits de performance	J'ai effectué 2 audits de performance et 1 mandat spécial.
Audit de conformité	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>Ces ressources secondent la vérificatrice générale dans ses différents travaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mme Guylaine De Montigny, consultante • Mme Martine Doyon, consultante • Me Sébastien Laprise, Langlois avocats • Quantum Juricomptable inc. • Raymond Chabot Grant Thornton S.E.N.C.R.L. • M. Arthur Roberge, consultant et conseiller en gestion • M. Christian Wafer, ing., M.Sc., consultant – Flotte Expert inc. • Mme Rina Zampieri, CPA, CA, consultante en audit de performance
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
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 performance 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 performance 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
	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 2020-2021	Résultat 2020-2021	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 de performance						
Nombre de rapports	3 rapports	2	☑	☑	☑	☑
Mandat spécial	---	1	---	☑	---	☑
Suivi des recommandations	≥ 1	7	⊗	☑	☑	☑
Ressources humaines						
Jours de formation vérificatrice générale	8 jours	8	!	!	!	☑
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 2020 ont été auditées par un auditeur indépendant mandaté par la Ville, comme l'exige la *Loi sur les cités et villes*.



Raymond Chabot
Grant Thornton

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 2020, ainsi que la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (ci-après le « relevé des dépenses »).

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.

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.*¹

Sherbrooke
Le 25 mai 2021

BUREAU DU VÉRIFICATEUR GÉNÉRAL DE LA VILLE DE SHERBROOKE
 Relevé des dépenses d'opérations
 pour l'exercice terminé le 31 décembre 2020

	<u>Budget ⁽¹⁾</u>	<u>Réalisations</u>
Ressources humaines :		
Internes	257 400 \$	206 257 \$
Externes	239 150 \$	127 953 \$
	<u>496 550 \$</u>	<u>334 210 \$</u>
Ressources matérielles :		
Dépenses de fonctionnement	32 200 \$	22 714 \$
Total :	<u>528 750 \$</u>	<u>356 924 \$</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 25 mai 2021.

La vérificatrice générale,



Andrée Cossette, CPA auditrice, CA

ANNEXE A – LOI SUR LES CITÉS ET VILLES

À jour le 1^{er} juin 2021

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

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.

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 1^{er} 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 (1^{re} 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.

ANNEXE B – COMITÉ DE VÉRIFICATION

Extrait du Règlement n° 1300 de la Ville de Sherbrooke à jour au 07-07-2021

TITRE 2 - LE CONSEIL MUNICIPAL ET SES COMITÉS

CHAPITRE 5 - COMITÉ DE VÉRIFICATION

(Ajouté par l'art. 1 de 1300-2)

2.5.1 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 (RLRQ, c. C-19).

Le comité de vérification est composé des membres du comité exécutif de la Ville et de 2 élus provenant du conseil municipal ou des conseils d'arrondissement.

(Ajouté par l'art. 1 de 1300-2)

2.5.2 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 1300-2)

2.5.3 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 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 1300-2)

2.5.4 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 1300-2)

2.5.5 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 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1300-2)

2.5.6 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 15 jours d'une demande à cet effet, ou de sa propre initiative, formuler ses recommandations au conseil.

(Ajouté par l'art. 1 de 1300-2)

2.5.7 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 1300-2)

2.5.8 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 1300-2)

**BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE
DE LA VILLE DE SHERBROOKE**

234, rue Dufferin, bureau 302
C.P. 610, Sherbrooke (Québec) J1H 5H9

819 821-1942
andree.cossette@sherbrooke.ca

