



Bureau de la vérificatrice  
générale

AUDIT DE  
PERFORMANCE

RAPPORT

# GESTION DE LA LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES



Septembre 2021



# TABLE DES MATIÈRES

<b>1. VUE D'ENSEMBLE.....</b>	<b>5</b>
1.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS.....	5
1.2 STATISTIQUES .....	6
<b>2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT.....</b>	<b>8</b>
2.1 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE SHERBROOKE .....	8
<b>3. RÉSULTATS DE L'AUDIT .....</b>	<b>9</b>
3.1 ANALYSE DES BESOINS EN MATIÈRE DE LOCATION À MOYEN TERME.....	10
3.2 PRÉPARATION DE L'APPEL D'OFFRES ET ADJUDICATION DES CONTRATS DE LOCATION À MOYEN TERME.....	13
3.3 GESTION DES LOCATIONS À MOYEN TERME.....	14
3.4 COMPARAISON DU COÛT D'ACQUISITION ET DE LOCATION À MOYEN TERME DE VÉHICULES ...	17
3.5 GESTION DE L'ALLOCATION AUTOMOBILE PAYÉE AUX EMPLOYÉS .....	19
<b>ANNEXE 1 – OBJECTIFS ET CRITÈRES .....</b>	<b>21</b>
<b>ANNEXE 2 – HYPOTHÈSES DE CALCUL – COÛT D'ACQUISITION.....</b>	<b>22</b>

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



## 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\$<sup>1</sup>. 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 contrats<sup>2</sup>. 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.

<sup>1</sup> Exclut les véhicules détenus par Hydro-Sherbrooke

<sup>2</sup> 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
<b>Total</b>	<b>830</b>

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

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
<b>Total général</b>	<b>14</b>	<b>3</b>	<b>87</b>	<b>22</b>	<b>71</b>	<b>44</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>244</b>

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
Catégorie			
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 \$
<b>Sous-totaux adjugés incluant les options</b>	<b>747</b>	<b>101</b>	<b>848 546 \$</b>
Variation de quantité (20 %)			169 709 \$
<b>Total incluant la variation de quantité</b>			<b>1 018 255 \$</b>

## 2. OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*<sup>3</sup>, 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 Loi<sup>4</sup> 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.

---

<sup>3</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2021

<sup>4</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1<sup>er</sup> 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 Loi<sup>5</sup> 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.

<sup>5</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1<sup>er</sup> 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 %
<b>Total</b>	<b>501</b>	<b>599</b>	<b>653</b>	<b>747</b>	<b>49 %</b>
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
<b>Total</b>	<b>501</b>	<b>599</b>	<b>653</b>	<b>747</b>	<b>246</b>	<b>21</b>
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
<b>Total général</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>101</b>

**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	–	–
<b>Total général</b>	<b>74</b>	<b>80</b>	<b>84</b>	<b>101</b>

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 Loi<sup>6</sup> 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 \$
<b>Sous-totaux adjugés incluant options</b>	<b>412 131 \$</b>	<b>579 328 \$</b>	<b>721 334 \$</b>	<b>848 546 \$</b>
Variation de quantité (20 %)	82 426 \$	115 866 \$	144 267 \$	169 709 \$
<b>Totaux incluant variation de quantité</b>	<b>494 557 \$</b>	<b>695 194 \$</b>	<b>865 601 \$</b>	<b>1 018 255 \$</b>

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 \$;

<sup>6</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1<sup>er</sup> 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 \$
<b>Appels d'offres incluant la variation de quantité de 20 %</b>	<b>695 194 \$</b>	<b>865 601 \$</b>
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	
								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	
								<b>Total</b>	<b>747</b>	<b>101</b>

**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 \$	<b>1 166 200 \$</b>

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 Loi<sup>7</sup> 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*.

---

<sup>7</sup> Québec *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap-19, art. 477 et 573, à jour au 1<sup>er</sup> juin 2021

## ANNEXE 2 – HYPOTHÈSES DE CALCUL – COÛT D'ACQUISITION

Hypothèses	
<b>Durée de vie</b>	10 ans
<b>Produit de revente</b>	10 % du coût d'achat
<b>Coût capital</b>	Pas d'emprunt - réallocation budgétaire
<b>Frais de gestion</b>	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
<b>Taux indexation</b>	2 % indice de prix à la consommation
<b>Année de référence</b>	2021
<b>Coût indirect de main-d'œuvre inclus dans les frais d'entretien</b>	44,5 %, taux en vigueur à compter de 2021
<b>Assurances</b>	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.
<b>Coûts d'entretien</b>	Coût moyen annuel par catégorie, indexé par année