

Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Rapport au conseil municipal
2015 - 2016



longueuil



Bureau de la Vérificatrice générale

Longueuil, le 28 juin 2016

Madame la Mairesse Caroline St-Hilaire
Mesdames, Messieurs les membres du Conseil municipal
Hôtel de Ville de Longueuil
4250, chemin de la Savane
Saint-Hubert (Québec)
J3Y 9G4

Madame la Mairesse,
Mesdames et Messieurs,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre le *Rapport de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil* qui présente les résultats des vérifications financières effectuées pour l'exercice se terminant le 31 décembre 2015.

Ce document présente aussi des rapports de vérification d'optimisation des ressources relatifs à des vérifications réalisées à la Ville ainsi que dans certains organismes contrôlés par la Ville de Longueuil, et plusieurs suivis de vérifications effectuées au cours des années précédentes. Ces différents travaux ont été effectués jusqu'au 30 mai 2016.

Je vous prie d'agréer, Madame la Mairesse, Mesdames et Messieurs, l'expression de mes sentiments distingués.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

Francine Brunette, CPA, CA

Introduction	PAGE 4
1 Audits financiers	PAGE 6
2 Autres travaux	PAGE 11
3 Mandats en cours	PAGE 13
4 Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	PAGE 16

Table des matières

_ RAPPORTS DE VÉRIFICATION

5	Règlementation et normes spécifiques relatives à l'inspection des véhicules	PAGE 21
6	Gestion des pièces mécaniques dans les magasins	PAGE 32
7	Méthodes de travail dans les ateliers et aspects en santé et sécurité du travail	PAGE 42
8	Utilisation du logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur	PAGE 64
9	Analyse de la performance de la Direction des ressources informationnelles	PAGE 78
10	Gestion de l'utilisation des glaces	PAGE 90

_ SUIVIS

11	Processus d'évaluation	PAGE 105
12	Processus de la paie	PAGE 109
13	Processus de dotation	PAGE 113
14	Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés	PAGE 119
15	Processus de la cour municipale	PAGE 122
16	Processus de gestion des demandes de formation	PAGE 124
17	Processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)	PAGE 128
18	Processus d'émission et d'inspection des permis	PAGE 130
19	Processus de gestion des transactions immobilières	PAGE 134
20	Processus d'octroi et de gestion de contrats	PAGE 139
21	Processus de gestion du Service 311	PAGE 143
22	Processus de traitement des eaux usées	PAGE 146
23	Processus de gestion des arénas	PAGE 155

24	Processus de gestion des licences informatiques	PAGE 163
25	Processus de gestion des risques liés aux matières dangereuses	PAGE 166
26	Gestion des résidus domestiques dangereux et des matières dangereuses résiduelles	PAGE 182
27	Processus de gestion des matières dangereuses dans les usines d'eau potable et les bassins aquatiques	PAGE 191
28	Processus de gestion du stock de pièces à conviction	PAGE 197
29	Processus de gestion de la sécurité physique des aires d'entreposage des pièces à conviction	PAGE 202
30	Processus de gestion de l'utilisation des véhicules de police	PAGE 205
31	Délais de paiement des fournisseurs	PAGE 213

ASSOCIATION AGAPARC INC. PAGE 223

_ RAPPORT DE VÉRIFICATION

32	Processus de suivi des banques de vacances et de congés	PAGE 225
----	---	----------

ASSOCIATION SOGERIVE INC. PAGE 233

_ SUIVI

33	Processus de gestion des revenus	PAGE 235
----	----------------------------------	----------

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION PAGE 237

DE LONGUEUIL

_ RAPPORTS DE VÉRIFICATION

34	Conformité du processus d'attribution des logements HLM et LAQ	PAGE 239
35	Entretien et réparation des immeubles	PAGE 243

_ SUIVI

36	Processus de paie et des avantages sociaux	PAGE 255
----	--	----------

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL PAGE 257

_ RAPPORT DE VÉRIFICATION

37	Gestion des risques liés aux matières dangereuses (MD)	PAGE 259
----	--	----------

_ SUIVIS

38	Processus de dotation	PAGE 274
39	Processus de la paie	PAGE 276
40	Processus de gestion des plaintes	PAGE 278
41	Processus de gestion des dossiers de la CSST	PAGE 280
42	Processus de planification des travaux d'entretien des véhicules	PAGE 283
43	Processus d'approvisionnement	PAGE 286
44	Gestion des stocks	PAGE 288

ANNEXES PAGE 301

A	Rapport de l'auditeur indépendant	PAGE 303
B	Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (L.R.Q., chapitre C-19)	PAGE 306

Des sommes importantes sont confiées par les contribuables à l'administration municipale qui doit, en contrepartie, s'acquitter de ses responsabilités tout en s'assurant de maximiser l'utilisation de ses ressources financières, humaines et matérielles. Il en est de même pour les conseils d'administration des organismes contrôlés par la Ville. Pour bâtir et maintenir la confiance des contribuables, les membres du conseil municipal ainsi que les membres des différents conseils d'administration des organismes contrôlés par la Ville se doivent d'être bien informés.

Introduction

À cet égard, la Vérificatrice générale joue un rôle important. En effet, grâce à ses travaux, elle fournit objectivement au conseil municipal et aux conseils d'administration des organismes contrôlés par la Ville un portrait de la qualité de l'information sur laquelle ils s'appuient pour prendre leurs décisions, ainsi que de la qualité de la gestion de la municipalité et des organismes contrôlés par celle-ci. Elle contribue ainsi à rassurer les citoyens quant à l'administration municipale. En outre, les recommandations qu'elle formule permettent aux gestionnaires d'optimiser l'efficacité et l'efficience des activités municipales et d'assurer la bonne gestion des deniers publics.

Dans le cadre de ses fonctions et conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*, la Vérificatrice générale effectue des audits financiers, des vérifications de conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives, ainsi que des vérifications d'optimisation des ressources.

Dans les premiers chapitres du présent rapport, les résultats de l'audit des états financiers de la Ville de Longueuil et des organismes contrôlés par celle-ci, des travaux en cours ainsi que certains autres travaux effectués au cours de l'année vous sont présentés. Vous trouverez également, au chapitre 4, un bref exposé de la gestion du Bureau de la vérificatrice générale.

Dans les chapitres suivants, nous présentons les résultats des vérifications d'optimisation des ressources et de conformité et des suivis effectués relativement à l'implantation des recommandations qui ont été émises au cours des années précédentes, dans un premier temps à la Ville et par la suite dans chacun des organismes contrôlés par celle-ci. Au total, 206 recommandations réparties dans 30 rapports ont nécessité des travaux de suivi.

De ce nombre, uniquement 52 recommandations ont été appliquées au cours de la dernière année, pour un faible taux d'implantation de 25%.

Il est important de noter qu'un suivi de chacune des recommandations émises sera effectué pour une période de 10 ans, tant à la Ville que pour chacun des organismes contrôlés par celle-ci.

Par contre, je crois tout aussi important de souligner que lors de l'émission des différents rapports, les directions visées ont reconnu l'existence de faiblesses de contrôles internes et la nécessité d'améliorer les processus. À cet effet, des plans d'action avaient été préparés par les différentes directions qui s'étaient alors engagées à les mettre en œuvre à l'intérieur de délais raisonnables. Ainsi, je considère qu'après une période de 10 ans, les directions se doivent d'assumer les risques de ne pas avoir pris les mesures nécessaires à l'implantation des plans d'action de sorte qu'aucun suivi additionnel ne sera effectué après cette période.

Pour terminer, tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*, les comptes relatifs à la gestion du Bureau de la vérificatrice générale doivent faire l'objet d'une vérification par un vérificateur externe. À l'annexe A, vous trouverez un rapport sans réserve émis par la firme Deloitte à la suite de l'audit des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

Je présente également à l'annexe B un extrait de la *Loi sur les cités et villes* dont les articles portent sur le vérificateur général.

Pour conclure, je tiens à souligner l'entière collaboration qui a été reçue de la part des gestionnaires ainsi que de l'ensemble du personnel de la Ville et des organismes municipaux à l'occasion des divers travaux de vérification effectués par le Bureau de la vérificatrice générale.

REMARQUE :

Dans le présent document, le genre masculin est utilisé sans discrimination et dans le seul but d'alléger le texte.

Audit des états financiers de la Ville

1.1**AUDIT DES ÉTATS
FINANCIERS DE LA VILLE****1.2****AUDIT DU TAUX GLOBAL
DE TAXATION POUR
LA VILLE DE LONGUEUIL****1.3****AUDIT DE LA VENTILATION
DES DÉPENSES MIXTES**

Un audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis un rapport sans réserve a été produit le 20 mai 2016 par la firme Deloitte et un rapport avec réserve a été produit par la Vérificatrice générale à la même date. La réserve porte, tout comme l'année dernière, sur la compta-

Audits financiers

1.4**AUDIT DU TRAITEMENT
DES ÉLUS****1.5****AUDIT DES ÉTATS FINANCIERS
DES ORGANISMES MUNICIPAUX**

bilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012. Les fondements de mon opinion avec réserve découlent de mon interprétation de cette nouvelle norme. La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

Au cours de cet audit, un suivi des recommandations émises relativement aux contrôles généraux informatiques au cours des exercices précédents a été effectué et des améliorations ont été notées. Certaines recommandations ont été implantées.

Aucune nouvelle recommandation n'a été ajoutée au cours de l'audit.

Les recommandations pour lesquelles un suivi sera nécessaire au cours de la prochaine année ainsi que les nouveaux plans d'action sont les suivants :

Politique de sécurité

Observations

Une politique de sécurité a été élaborée il y a près de quatre ans, mais cette dernière n'a pas été déposée pour adoption au conseil municipal.

Recommandations

- Mettre à jour la politique de sécurité informatique en tenant compte des faiblesses de contrôle identifiées et remises à la direction.
- Faire approuver cette politique par la Direction générale de la Ville et la déposer au conseil municipal.
- Mettre la politique sur le site intranet de la Ville.
- Aviser l'ensemble des employés que la politique est disponible sur le site intranet de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

La politique de sécurité a été mise à jour et scindée en plusieurs politiques distinctes afin de faciliter sa compréhension, son adoption et ses mises à jour.

Une politique sur les mots de passe a été écrite, adoptée, les employés en ont été avisés et est maintenant en application.

Les nouveaux documents sont le fruit d'une révision des documents précédents qui ont été confiés à une firme spécialisée. Quelques ajustements pour mieux adapter ces documents aux besoins de la Ville de Longueuil, notamment pour le formatage, ont été apportés au début de 2016 et le dépôt au comité de gestion aux fins de discussion et approbation est prévu en mai 2016. Au besoin, l'approbation des élus suivra d'ici la fin de 2016.

Plan de continuité des affaires

Observations

Le plan de relève de certaines applications utilisées par la Direction des finances n'est pas complet ou est inexistant.

Recommandations

Pour les applications utilisées par la Direction des finances, compléter le processus touchant le plan de relève des technologies de l'information (TI) et le tester annuellement.

Commentaires et plan d'action de la direction

Ce dossier n'a pas progressé en 2015. L'intention demeure d'effectuer un appel d'offres pour obtenir de l'accompagnement dans la préparation d'une démarche universelle de préparation d'un plan de continuité des affaires. Cette démarche pourrait ensuite être communiquée aux directions afin de les soutenir dans la préparation de leur plan spécifique et en leur fournissant les cibles de continuité des systèmes qui sont supportés par la Direction des ressources informationnelles. L'objectif est de réaliser ce mandat en 2016.

Localisation de la salle secondaire des serveurs

Observations

Actuellement, la salle secondaire des serveurs est située au sous-sol d'un édifice. Il y a un risque que des dommages surviennent à l'équipement en cas d'inondation.

Recommandations

La salle des serveurs devrait être relocalisée sur un étage supérieur.

Commentaires et plan d'action de la direction

La relocalisation de la salle de serveurs au 350, boulevard Curé-Poirier Ouest est liée à l'avenir de l'édifice qui requiert d'importants et coûteux travaux et, puisqu'il s'agit d'une salle de relève, son déplacement ne sera pas effectué tant qu'une décision au sujet de l'édifice n'aura pas été prise. Pour agir rapidement en cas de refoulement d'égouts ou d'inondation, une série de mesures ont été mises en place.

1.2 Audit du taux global de taxation pour la Ville de Longueuil

L'audit du taux global de taxation au 31 décembre 2015 permet à la Vérificatrice générale d'attester que ce taux a été établi, à tous les égards importants, conformément à l'article 262 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (L.R.Q. F-2.1).

1.3 Audit de la ventilation des dépenses mixtes

L'audit de la ventilation des dépenses mixtes au 31 décembre 2015 permet à la Vérificatrice générale d'attester que la ventilation des dépenses mixtes a été établie conformément au règlement adopté par le conseil d'agglomération de Longueuil (règlement CA-2014-218).

1.4 Audit du traitement des élus

L'audit financier et de conformité du traitement des élus de la Ville de Longueuil pour l'exercice budgétaire ayant pris fin le 31 décembre 2015 permet à la Vérificatrice générale de confirmer que les montants qui ont été versés aux élus sont conformes en tous points à la *Loi sur le traitement des élus* (L.R.Q. T-11.001).

1.5 Audit des états financiers des organismes municipaux

Tel que la *Loi sur les cités et villes* l'exige, le travail d'audit de la Vérificatrice générale de la Ville doit porter sur les organismes dont la Ville nomme plus de 50 % des membres du conseil d'administration. Ces organismes, au nombre de sept, sont les suivants :

Association Agaparc inc.

- L'audit des états financiers de Association Agaparc inc. pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué, puis un rapport avec réserve de la Vérificatrice générale a été produit le 17 mars 2016.

La réserve porte sur le fait qu'au cours de l'exercice, Association Agaparc inc. a été cotisée par le ministère du Revenu du Québec relativement à l'utilisation d'un taux réduit pour le calcul de la cotisation au Fonds des Services de Santé, et ce, pour les années de 2010 à 2013. L'association a payé cette cotisation; la totalité de cette somme, soit 110 410 \$, a été constatée à titre de dépôt sur cotisation fiscale contestée et, par conséquent, aucune charge n'a été comptabilisée en résultats,

et ce, parce que l'association conteste cette cotisation et est d'avis qu'il est fort probable qu'elle aura gain de cause. De plus, Association Agaparc inc. a utilisé le taux réduit pour le calcul et le paiement de la cotisation au Fonds des Services de Santé pour les années 2014 et 2015. Une somme de 46 852 \$ représente l'écart entre le montant calculé à taux réduit et celui utilisé par le ministère du Revenu du Québec. Ce montant n'a pas été comptabilisé et n'apparaît pas dans les états financiers à la date de fin d'année. Comme je n'ai pas été en mesure d'obtenir les éléments probants suffisants et appropriés pour juger qu'il est plus probable qu'improbable que l'association ait gain de cause, je suis d'avis que ce montant aurait dû être constaté dans les charges de l'exercice courant.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Association Sogerive inc.

- L'audit des états financiers de Association Sogerive inc. a été effectué conjointement avec la firme Teoli Boivin pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, puis deux rapports avec réserve ont été produits le 28 avril 2016, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Teoli Boivin.

La réserve porte sur le fait qu'au cours de l'exercice, Association Sogerive inc. a été cotisée par le ministère du Revenu du Québec relativement à l'utilisation d'un taux réduit pour le calcul de la cotisation au Fonds des Services de Santé, et ce, pour les années 2010, 2011, 2012 et 2013. L'association a payé cette cotisation et a calculé sa contribution de 2014 et 2015 conformément au taux stipulé dans l'avis de cotisation, et ce, parce qu'elle a l'intention de contester cette cotisation et est d'avis qu'il est fort probable qu'elle aura gain de cause. Comme il n'a pas été possible d'obtenir les éléments probants suffisants et appropriés pour juger qu'il est plus probable qu'improbable que l'association ait gain de cause, la firme Teoli Boivin et moi sommes d'avis que ce montant aurait dû être constaté dans les charges de l'exercice courant.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

CLD de Longueuil

- L'audit des états financiers de fermeture du CLD de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Raymond Chabot Grant Thornton, puis deux rapports avec réserve ont été émis le 7 avril 2016.

La réserve porte sur le fait que lors de la comptabilisation initiale, l'organisme comptabilise les prêts, les débentures et la dette à long terme à la valeur nominale plutôt qu'à la juste valeur, ce qui constitue une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif du secteur public. Les incidences de cette dérogation pour les exercices terminés les 31 décembre 2015 et 2014 n'ont pas été déterminées.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Conférence régionale des élus de Longueuil

- L'audit des états financiers de fermeture de la Conférence régionale des élus de Longueuil au 31 mars 2016 était en cours au moment de la préparation du rapport annuel.
- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Développement économique DEL

- Un audit des états financiers de Développement économique DEL pour l'exercice terminé le 31 décembre 2014 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte et un rapport sans réserve a été émis le 4 septembre 2015.

Un audit des états financiers de Développement économique DEL pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte et un rapport sans réserve a été émis le 20 avril 2016.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Office municipal d'habitation de Longueuil

- L'audit des états financiers de l'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué conjointement avec la firme Teoli Boivin, puis deux rapports avec réserve ont été émis le 1^{er} juin 2016, soit un par la Vérificatrice générale et un par la firme Teoli Boivin.

La réserve a trait au fait que les apports reportés du programme HLM comprennent des apports non affectés qui auraient dû être comptabilisés directement à l'état des résultats plutôt que d'être reportés à l'état de la situation financière; de plus, les montants engagés au cours de l'exercice dans le cadre du programme HLM et qui constituent des apports affectés ne sont pas présentés à titre de produits et charges de l'exercice. Ces éléments constituent une dérogation aux Normes comptables canadiennes pour les organismes sans but lucratif.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

Réseau de transport de Longueuil

- Un audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015 a été effectué conjointement avec la firme Deloitte, puis un rapport sans réserve a été produit le 7 avril 2016 par la firme Deloitte et un rapport avec réserve a été produit par la Vérificatrice générale. La réserve, tout comme celle de l'année dernière, porte sur la comptabilisation des paiements de transfert. Une version révisée de la norme portant sur la comptabilisation des paiements de transfert est entrée en vigueur pour les exercices ouverts à compter du 1^{er} avril 2012. Les fondements de mon opinion avec réserve découlent de mon interprétation de cette nouvelle norme. La nouvelle norme maintient le principe qu'un paiement de transfert doit être constaté à titre de revenu lorsqu'il est autorisé et que les critères d'admissibilité sont atteints. Elle précise cependant

le critère d'autorisation pour le bénéficiaire en le mettant en lien avec l'autorisation du côté du cédant, d'où la divergence d'interprétation. Je considère que les représentants des gouvernements sont habilités à négocier et à conclure des ententes valides et que, par conséquent, l'autorisation d'un paiement de transfert survient lorsqu'un représentant habilité signe une entente et informe par écrit le bénéficiaire de sa décision d'effectuer un transfert. Ces faits établissent, selon moi, qu'il est prévu que lesdits paiements de transfert seront effectivement obtenus.

Il est à noter que cette interprétation est partagée par chacun des vérificateurs généraux municipaux des neuf autres grandes villes du Québec, par le vérificateur général du Québec ainsi que par différentes firmes comptables.

- Les procès-verbaux ont tous été lus et annotés.

**2.1
VÉRIFICATION DES
SUBVENTIONS EN VERTU
DU PROGRAMME
RÉNOVATION QUÉBEC****2.2
REVUE DES ÉTATS
FINANCIERS DES
PERSONNES MORALES
SUBVENTIONNÉES
PAR LA VILLE**

2.1 Vérification des subventions en vertu du programme Rénovation Québec

La Ville dispose de différentes ententes particulières avec la Société d'habitation du Québec (SHQ) relativement à divers programmes gouvernementaux dont le principal objectif est de fournir une aide financière aux citoyens.

Autres travaux

À ce titre, l'un des principaux programmes auxquels la Ville participe est le programme Rénovation Québec (PRQ), qui favorise la revitalisation des quartiers subissant un déclin de leur vocation résidentielle tout en soutenant la rénovation et en assurant la disponibilité de logements de qualité. Dans le cadre de ce programme, la Ville administre les dossiers et verse la subvention aux citoyens. Par la suite, la Société d'habitation du Québec fait parvenir à la Ville un pourcentage du montant versé aux citoyens, pourcentage établi en fonction du volet du programme.

En vertu de cette entente particulière, la Ville doit faire parvenir à la SHQ un rapport d'audit de la Vérificatrice générale, pour lequel le travail doit être effectué selon certains critères précis. Ce mandat avait pour objectif de s'assurer que les débours et encaissements avaient été effectués conformément à l'entente entre la SHQ et la Ville. L'audit s'est déroulé au courant de l'année 2015 et au début de l'année 2016 et a porté sur la gestion des dossiers du PRQ acceptés ainsi que sur les paiements aux citoyens.

Ainsi, pour les subventions versées en vertu du programme Rénovation Québec au courant de l'année 2015, 3 rapports sans réserve ont été produits afin de répondre aux exigences de l'entente. Ces rapports correspondent aux phases en cours, soit les phases 8 à 10.

2.2 Revue des états financiers des personnes morales subventionnées par la Ville

Conformément à l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* (L.R.Q., chapitre C.19), le vérificateur général de la Ville doit requérir, des personnes morales qui ont reçu une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville, une copie de leurs états financiers vérifiés et de tout autre document résumant les constatations et les recommandations de leur vérificateur externe. Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général, mettre à la disposition de ce dernier tout document se rapportant à ses travaux de vérification et fournir tous les renseignements que le vérificateur général juge nécessaires.

Aux fins de nos travaux, nous avons communiqué avec les organismes afin d'obtenir les coordonnées de leur vérificateur externe, dans le but d'obtenir directement de ces derniers une copie des états financiers vérifiés ainsi que de tout autre document jugé pertinent.

Résultats

Après avoir pris connaissance des états financiers des 9 personnes morales qui ont bénéficié de la part de la Ville d'une subvention annuelle de 100 000 \$, nous pouvons conclure qu'aucun travail supplémentaire n'est requis.

En date du 30 mai 2016, sur les 9 organismes concernés, 8 ont remis des états financiers vérifiés. Par contre, 1 organisme, soit la Ligue de Soccer Mineur de Longueuil, a remis des états financiers n'ayant pas fait l'objet d'un audit.

Nous recommandons à la Ville de faire un suivi quant à l'obtention d'états financiers audités tel que l'exige l'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes*.

Au moment de produire ce rapport, les mandats suivants étaient en cours de réalisation :

**3.1
PROCESSUS DE GESTION
DES RISQUES LIÉS AUX
PRODUITS PÉTROLIERS
À LA VILLE DE LONGUEUIL**

- Processus de gestion des risques liés aux produits pétroliers à la Ville de Longueuil

**3.2
PROCESSUS DE GESTION
DES ACHATS DE NOURRITURE
ET DE BOISSONS NON ALCOLISÉES
ET ALCOLISÉES À
ASSOCIATION AGAPARC INC.**

- Processus de gestion des achats de nourriture et de boissons non alcoolisées et alcoolisées à Association Agaparc inc.
- Processus de gestion des objets trouvés au Réseau de transport de Longueuil

Mandats en cours

**3.3
PROCESSUS DE GESTION
DES OBJETS TROUVÉS
AU RÉSEAU DE TRANSPORT
DE LONGUEUIL**

3.1

Processus de gestion des risques liés aux produits pétroliers à la Ville de Longueuil

Ce mandat faisait partie des travaux en cours présentés dans le rapport annuel 2014-2015 ; certains travaux de validation n'ont pu être exécutés au courant de l'année 2015-2016, de sorte que ce dossier demeure dans les travaux en cours à la date de production du présent rapport.

En fait, il s'agit d'un sous-projet du mandat portant sur le processus de gestion des matières dangereuses, qui était en cours au moment de la présentation du rapport annuel 2013-2014. Il a pour objectif de s'assurer que les risques liés aux équipements de produits pétroliers à risque élevé sont gérés de façon sécuritaire et en conformité avec la réglementation, de manière à protéger la santé et la sécurité des employés et des citoyens, et à assurer la protection des biens ainsi que de l'environnement.

La protection des lieux d'entreposage, l'existence de plans de mesures d'urgence, les programmes d'entretien préventif de ces équipements et les autres moyens de prévention et d'intervention feront partie des travaux.

3.2

Processus de gestion des achats de nourriture et de boissons non alcoolisées et alcoolisées à Association Agaparc inc.

L'objectif de ce mandat de vérification est de s'assurer que l'offre de services répond aux besoins de la clientèle, que le cadre de gestion du processus d'approvisionnement est adéquat et que le processus de négociation des achats de nourriture et de boissons non alcoolisées et alcoolisées garantit l'obtention des meilleurs prix et des meilleures remises. Enfin, le contrôle exercé lors de la réception des marchandises sera examiné afin de certifier que les quantités et la qualité des produits sont identiques à celles commandées et payées.

3.3

Processus de gestion des objets trouvés au Réseau de transport de Longueuil

Ce mandat de vérification a comme objectif de s'assurer que le cadre de gestion entourant le processus de gestion des objets trouvés est adéquat, que le processus de cueillette des objets dans les véhicules réduit le risque que les employés fassent une utilisation personnelle des objets trouvés, que les lieux d'entreposage sont bien sécurisés et que le processus de récupération des objets garantit leur remise au bon propriétaire. Enfin, le processus de disposition des objets non réclamés auprès de certains organismes sera examiné afin de s'assurer que ces objets sont utilisés à bon escient.

Depuis quelques années, le Bureau de la vérificatrice générale est doté d'une équipe expérimentée de professionnelles en audit. L'équipe se compose de quatre personnes, auxquelles se joignent occasionnellement certains consultants afin de combler un besoin d'expertise pointue. Ceci permet l'exécution des mandats directement par l'équipe et le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués, tout en favorisant un transfert de connaissances de la part des consultants dans des domaines spécialisés.

Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale

De plus, au fil des ans, une relation et des liens de confiance et de collaboration ont été établis avec la nouvelle Direction générale.

Gestion financière

Tel qu'il est stipulé à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes*, le calcul du budget minimum devant être alloué au vérificateur général est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville de Longueuil se conforme.

Ce budget a été principalement utilisé pour couvrir les salaires. Certaines dépenses ont été engagées pour le fonctionnement du Bureau ainsi que pour payer les divers consultants.

Partage de l'expertise de vérification en milieu municipal

Lors des fusions des municipalités en 2002, le législateur a reconnu l'importance de la vérification législative dans les administrations municipales en obligeant toute ville de 100 000 habitants et plus de nommer un vérificateur général relevant directement du conseil municipal. Au Québec, 10 villes se sont donc dotées d'un vérificateur général, rejoignant ainsi les gouvernements du Canada et des provinces.

Les vérificateurs généraux municipaux se sont regroupés au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec (AVGMQ), ce qui leur permet de partager leur expérience de travail et leur expertise en vérification. La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil juge essentielle une telle association et a participé activement aux diverses rencontres qui ont eu lieu au cours de 2015-2016.

À la demande de la Commission sur l'octroi et la gestion des contrats publics dans l'industrie de la construction (la commission Charbonneau), l'AVGMQ a préparé un mémoire qui a été déposé le 30 novembre 2015.

Au début de 2016, le gouvernement du Québec a déposé un projet de loi modifiant certains articles de la *Loi sur les cités et villes* qui auront un impact important sur le travail du vérificateur général. L'AVGMQ a préparé un document proposant certaines modifications au ministre et a présenté les points saillants de son document en commission parlementaire.

Association professionnelle

Le personnel du Bureau de la vérificatrice générale fait partie de diverses associations :

- Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec
- CCAF-FCVI inc.
- Institut des auditeurs internes
- Ordre des CPA du Québec

Formation

Afin de répondre aux exigences des divers ordres professionnels et dans l'optique de maintenir une utilisation optimale des ressources humaines, le personnel du Bureau de la vérificatrice générale participe à plusieurs activités de formation tout au long de l'année. La formation est axée sur l'acquisition de connaissances et la mise à jour de ces dernières. Au cours de l'année de référence 2015-2016, afin de pouvoir répondre aux exigences minimales de formation en matière de développement professionnel et d'acquérir les connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats, le personnel du Bureau de la vérificatrice générale a suivi près de 190 heures de formation.

Adresse courriel distincte

Préoccupé par l'amélioration constante des services offerts à la population, le Bureau de la vérificatrice générale est sensible et attentif aux commentaires qui lui sont formulés par les citoyennes et les citoyens.

Dans cet esprit, le Bureau de la vérificatrice générale dispose depuis quelques années d'une adresse courriel distincte afin de recevoir et de traiter les remarques, les commentaires, les dénonciations ou les suggestions quant à l'administration municipale de la Ville de Longueuil.

Jusqu'à présent peu de courriels ont été reçus, mais chacun d'eux a bénéficié d'une attention particulière.

Vous pouvez vous présenter en personne au Bureau de la vérificatrice générale ou faire parvenir un message à l'adresse courriel suivante :

verificatrice.generale@longueuil.quebec

Ville de Longueuil



5.1

Sommaire de gestion

5.1

SOMMAIRE DE GESTION

5.2

OBSERVATIONS

5.1.1 Contexte général

La Ville de Longueuil dispose d'un parc de 550 véhicules d'urgence et véhicules lourds qui sont encadrés par les exigences réglementaires de la *Loi concernant les propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds (loi 430)* du *Code de la sécurité routière* et par les normes spécifiques de maintenance et d'inspection des véhicules du Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (ci-après appelé « SSIAL »).

VILLE DE LONGUEUIL

Règlementation et normes spécifiques relatives à l'inspection des véhicules

Camions incendie du Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil

Le SSIAL assure la prévention et la protection contre les incendies sur tout le territoire et est l'un des plus imposants services d'incendie au Québec. Afin de remplir sa mission, le SSIAL exploite 11 casernes de pompiers sur le territoire de l'agglomération, dont chacune dispose en tout temps de 2 camions incendie pour répondre aux appels d'urgence. Un parc de réserve de 6 camions incendie est également à la disposition du SSIAL pour remplacer les camions qui sont entretenus ou inspectés.

La maintenance et l'inspection périodique des camions incendie sont régies par des normes d'inspection et des exigences réglementaires :

- Selon le *Guide d'application des exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention* publié par le ministère de la Sécurité publique :
 - les pompes et les échelles des camions incendie doivent être soumis à des essais annuels pour assurer leur performance routière et le rendement des équipements ; et
 - de plus, les camions incendie doivent être soumis à des essais tous les cinq ans afin d'attester que le rendement des véhicules correspond au niveau initial. À cet effet, les camions incendie avec pompes et ceux munis d'échelles doivent faire l'objet d'une attestation selon certaines normes.
- En outre, les camions incendie sont régis par le *Code de la sécurité routière* concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds.

Pour répondre aux exigences de cette loi, la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) a élaboré la Politique d'évaluation des propriétaires et des exploitants de véhicules lourds, en vertu de laquelle le propriétaire doit respecter ses obligations relatives à l'entretien de ses véhicules lourds et à leur maintien en bon état mécanique.

La Ville de Longueuil est un mandataire autorisé par la SAAQ qui peut agir à son compte afin d'effectuer les programmes de maintenance de son parc de véhicules régis par le *Code de la sécurité routière*.

Le SSIAL exploite le parc de camions incendie en collaboration avec la Direction des ressources matérielles (DRM) qui en fait l'entretien dans les ateliers mécaniques de la Ville. Ils doivent, en partenariat, gérer la disponibilité du parc en caserne afin de répondre promptement à la protection des citoyens tout en respectant les normes d'inspection et les exigences réglementaires.

Cette dualité engendre certaines problématiques, dont des retards d'inspection et de maintenance causés notamment par l'éloignement des casernes par rapport aux ateliers, le nombre de véhicules nécessaires dans les casernes pour maintenir la prestation de service, ou l'âge moyen élevé du parc de véhicules et les réparations qui en découlent. Afin de pallier à cette situation, la Ville a entamé un processus de renouvellement de ses véhicules au cours des deux prochaines années, ce qui lui permettra de rajeunir son parc et de résoudre, en partie, les problématiques d'entretien.

Autres véhicules d'urgence et véhicules lourds

Les véhicules du Service de police de l'agglomération de Longueuil (ci-après appelé « SPAL ») et les véhicules lourds de diverses directions de la Ville sont également encadrés par le *Code de la sécurité routière*.

La Ville a l'obligation de maintenir ce parc de véhicules en bon état mécanique et de respecter les normes d'entretien ainsi que la fréquence et les modalités des vérifications établies par le programme d'entretien préventif (PEP) de la SAAQ.

En vertu du *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* et en tant que propriétaire des véhicules, la Ville (par l'entremise de la DRM) est responsable de mettre en place l'encadrement de gestion et les contrôles nécessaires pour que ses véhicules soient entretenus selon les exigences réglementaires.

5.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les contrôles étaient en place en vue de ramener le risque réglementaire à un seuil acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

5.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu en juillet et août 2015 et a porté sur les éléments suivants :

- le respect des normes de maintenance règlementées, de la fréquence et des modalités des vérifications et des règles d'archivage des documents pour les véhicules de la Ville encadrées par le *Code de la sécurité routière*;
- le suivi et le respect des exigences relatives aux vérifications avant départ (VAD) concernant les véhicules lourds encadrés par le *Code de la sécurité routière*; et
- le respect des normes et des exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention du SSIAL.

5.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- revue des exigences du *Code de la sécurité routière*;
- revue des normes et des exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention à l'intention des Services de sécurité incendie et recommandées par le ministère de la Sécurité publique ;
- plusieurs tests réalisés afin de valider le respect des programmes de maintenance concernant les différents types de véhicules de la Ville encadrés par le *Code de la sécurité routière*;
- plusieurs tests réalisés afin de valider le respect des normes d'inspection concernant les pompes et les échelles des camions incendie ; et
- analyse des bonnes pratiques de gestion avec la collaboration d'une firme spécialisée dans le domaine de l'entretien d'un parc de véhicules dans les ateliers mécaniques.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur précieuse collaboration tout au long de ce mandat.

5.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- le processus de planification de la fréquence des activités de maintenance est effectué à l'aide du logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur (logiciel de GMAO) ;
- les feuilles de vérification avant départ sont remplies de façon systématique pour les camions incendie, sans que l'audit ait corroboré que les éléments vérifiés étaient conformes sur les véhicules testés ;
- les non-conformités décelées lors des vérifications avant départ sont corrigées dans un délai de 48 heures par les ateliers mécaniques tels que l'exige le *Code de la sécurité routière*; et
- les équipes de maintenance font preuve de bonne volonté pour maintenir les véhicules sur la route afin d'offrir le service aux citoyens.

5.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations importantes doivent être apportées afin de mieux encadrer le respect des normes et des exigences réglementaires concernant la maintenance et l'inspection des véhicules de la Ville.

À ce titre, le non-respect de la fréquence des inspections règlementées ne permet pas de s'assurer de la conformité mécanique des véhicules, ce qui pourrait exposer les employés ou les usagers de la route à un risque en cas de défaillance d'un véhicule.

Les directives de la Ville et les exigences du *Code de la sécurité routière* concernant les vérifications avant départ (VAD) pour les véhicules lourds de la Direction des travaux publics ne sont pas respectées. La pratique actuelle ne permet pas de faire la preuve hors de tout doute que la ronde de sécurité a été effectuée avant le départ et qu'un conducteur qui constate une défectuosité mécanique sur son véhicule en a fait rapport avant de prendre la route.

La Ville contrevient à la réglementation concernant le *Code de la sécurité routière* et pourrait s'exposer à des amendes, si des mesures correctives ne sont pas mises de l'avant.

5.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Cadre de gestion pour la maintenance préventive et l'inspection des camions incendie
- Vérification avant départ des véhicules lourds à la Direction des travaux publics
- Respect et suivi des programmes de maintenance réglementés applicables aux véhicules

5.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La vérification effectuée en juillet et août 2015 par le Bureau de la vérificatrice générale a démontré d'importantes lacunes quant au respect de la directive de la Direction des travaux publics intitulée «Véhicules : ronde de sécurité, propreté et remise des clés» ainsi que de certaines exigences du *Code de la sécurité routière* et par le fait même, des mesures de contrôle en place pour s'assurer du respect de ces directives et exigences.

La Direction des travaux publics s'engage à mettre en œuvre les mesures indiquées dans son plan d'action afin de ramener le risque réglementaire à un niveau acceptable.

5.2 Observations

5.2.1 Encadrement

Cadre de gestion pour la maintenance préventive et l'inspection des camions incendie

Observations

Cadre de gestion

L'agglomération de Longueuil dispose d'un parc de 28 camions incendie qui nécessitent un entretien périodique selon les normes prescrites par le

manufacturier. Ces camions doivent également respecter les normes et la fréquence des inspections régies par le cadre réglementaire du *Code de la sécurité routière* ainsi que les exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention du SSIAL établies par le ministère de la Sécurité publique.

Les camions incendie sont entretenus dans trois ateliers différents de la Ville, qui ne sont pas pleinement adaptés pour recevoir ces véhicules très spécialisés. L'inspection des pompes et échelles est faite à l'externe puisque les mécaniciens des ateliers ne disposent pas de la certification requise.

Le SSIAL fait face au quotidien à deux enjeux majeurs : il doit disposer en tout temps du nombre de véhicules requis par caserne pour répondre aux appels d'urgence et il doit respecter à la fois les exigences réglementaires du *Code de la sécurité routière* et les normes concernant l'inspection des pompes et des échelles des camions incendie afin que ces dernières soient conformes et performantes en tout temps, pour ainsi assurer la sécurité des pompiers et des citoyens.

De plus, l'entretien décentralisé (c'est-à-dire l'entretien des camions fait dans différents ateliers non rattachés aux casernes), mais géré par un responsable unique, de même que l'utilisation de fournisseurs externes pour l'inspection des pompes et échelles, l'âge moyen élevé du parc de véhicules et les réparations qui en découlent, ainsi que le modèle opérationnel en place au SSIAL engendrent leur lot de problématiques, dont voici une liste non exhaustive : lourdeur de la gestion nécessaire pour le suivi des maintenances par véhicule ; non-disponibilité des véhicules au moment d'effectuer les maintenances requises ; retards majeurs quant à la fréquence des entretiens et des inspections ; expertise étalée des mécaniciens pour ces véhicules spécialisés ; temps de réparation augmentés et perte de temps pour le transport des véhicules chez le fournisseur pour l'inspection des pompes et des échelles.

Non-respect des exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention incendie

Dans le cadre du mandat, nous avons vérifié le respect des exigences relatives aux véhicules et accessoires d'intervention incendie pour l'ensemble du parc de camions incendie. Nous avons relevé ce qui suit :

- quatre camions incendie, soit 14 % du parc de camions incendie en 2013, n'ont pas fait l'objet d'une inspection annuelle des pompes et échelles et trois d'entre eux n'ont également pas été inspectés en 2014 ;
- sur l'échantillon de huit camions vérifiés, nous n'avons pas été en mesure de retracer les rapports d'inspection des pompes et échelles relatifs à 62 % de ceux-ci pour les années 2012 à 2014 ;
- entre la période de 2012 à 2014, aucune attestation de conformité (qui doit être réalisée tous les cinq ans) du parc de camions incendie n'a été réalisée pour les véhicules qui y étaient assujettis. Selon l'information obtenue de la direction, cette inspection est suspendue depuis 2010 ; et
- la DRM dispose d'un outil de gestion informatisé pour faire le suivi des dates prévues d'inspection des pompes et des échelles et des dates où l'inspection a été réalisée, mais le SSIAL ne dispose pas d'outil similaire, ni de rapport lui permettant de cibler les manquements ou les retards et d'agir en conséquence.

À la lumière de l'ensemble de ces constatations, le SSIAL se trouve dans une situation précaire, car il veut augmenter la disponibilité d'un nombre de camions par caserne et il subit, malgré lui, les conséquences associées aux retards de maintenance et d'inspection de ses équipements et au non-respect des normes et exigences réglementaires.

Recommandations

La Direction générale devrait évaluer la centralisation des activités de maintenance du parc de camions incendie.

Pour sa part, la Direction des ressources matérielles, en collaboration avec le SSIAL, devrait :

- évaluer le transfert au SSIAL de la responsabilité du suivi du calendrier des inspections planifiées et réalisées des pompes et des échelles, afin qu'il coordonne le tout avec ses casernes et le fournisseur de services, tout en ayant les budgets opérationnels afférents, pour ainsi réduire les délais d'inspection et assurer le respect des normes à cet égard. À défaut du transfert de cette responsabilité, la DRM doit mettre en place des solutions afin que les inspections soient faites dans les délais prescrits ; et
- instaurer un processus permettant de conserver l'intégralité des rapports d'inspection des pompes et des échelles dans les dossiers physiques des véhicules.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

La Direction générale procède présentement à une analyse afin de regrouper tous les services mécaniques de la Sécurité publique dans un bâtiment de la Ville. Une décision sera prise au printemps 2016.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une évaluation exacte de la situation quant à l'inspection annuelle des échelles et des pompes, aux PEP et à l'homologation ULC nous menant à la fin juin 2016 est en cours. Un plan sera déposé à la Direction générale une fois cette évaluation terminée. Il est à noter que depuis février 2016, l'attestation de conformité requise après 15 ans de service et à intervalle de 5 ans par la suite pour les camions incendies vient d'être abolie par le ministère de la Sécurité publique, et par conséquent, la Ville va respecter cette nouvelle directive.

Nous avons rencontré l'ensemble des compagnies qui travaillent dans le domaine des camions incendie. Pour toutes ces compagnies, étant donné l'âge de notre parc, il n'y a aucun avantage pour l'instant à déplacer des équipements à Longueuil pour procéder aux tests de pompes.

Une discussion avec le SSIAL a mené à la conclusion que le partage des responsabilités reliées aux tests de pompes et d'échelles et des responsabilités de l'entretien des camions incendie ne peut mener qu'à des confrontations. La DRM doit prendre les moyens nécessaires pour respecter les échéanciers requis en collaboration avec le SSIAL.

Pour accélérer les réparations des camions incendie, la DRM s'est dotée de deux camions-outils réservés au SSIAL, de manière à pouvoir procéder rapidement aux réparations mineures sans avoir à déplacer les camions incendie.

Un resserrement du processus de classement des dossiers est en cours. Un groupe de travail provenant du Service des équipements revoit le système de récupération des documents nécessaires au respect de la loi 430 et à leur classement. Il en est de même pour le traitement des documents générés à la suite des tests de pompes et des tests d'échelles (essais annuels).

Commentaires et plan d'action du SSIAL

Nous avons collaboré avec la DRM pour mettre en place un modèle d'intervention pour corriger l'ensemble des déficiences de nos camions face à l'application de la loi 430 et aux exigences définies au Schéma de couverture de risque. Après discussion avec la DRM, nous croyons qu'il est plus efficace de leur laisser la responsabilité des essais annuels de pompes et d'échelles, car le partage des responsabilités ne ferait que créer des situations conflictuelles.

Finalement, la DRM s'engage à mettre en place et à tenir à jour un tableau faisant état de la situation de chaque camion quant à ses obligations et une planification des travaux à venir. Nous devons garder une gestion centralisée et coopérative du parc.

Responsables et échéancier

Direction générale
Fin 2016

Chef de service – Équipements
Juin 2016

5.2.2 Exigences réglementaires concernant le Code de la sécurité routière

Vérification avant départ des véhicules lourds à la Direction des travaux publics

Observations

Afin de respecter les exigences du *Code de la sécurité routière*, l'exploitant de véhicules lourds dont le poids nominal brut du véhicule (PNBV) est de plus de 4 500 kg doit s'assurer que la VAD est faite. Il doit aussi s'assurer de la présence d'un rapport de vérification à bord du véhicule en tout temps, afin de permettre au chauffeur de noter toute défectuosité.

Toutefois, si le véhicule circule dans un rayon de 160 km de son port d'attache, il n'est pas obligatoire de remplir un rapport de vérification avant départ à moins qu'une anomalie soit décelée sur le véhicule lors de sa prise en charge. La SAAQ recommande toutefois que les chauffeurs remplissent toujours ce rapport. Ainsi, le propriétaire est certain d'être conforme à la réglementation et ceci lui permet de simplifier la gestion et le contrôle des rapports de vérification avant départ pour son parc de véhicules.

La Direction des travaux publics dispose d'une directive datant de l'an 2000 et qui précise qu'en début de quart de travail, une ronde de sécurité doit être faite par le conducteur du véhicule et que le carnet prévu à cette fin doit être complété avant de quitter les ateliers municipaux, le tout conformément au *Code de la sécurité routière*.

Dans le cadre du présent mandat, nous avons intercepté certains véhicules lourds à leur retour en fin de quart de travail afin de vérifier si les exigences réglementaires concernant les VAD ainsi que la directive de la Ville étaient respectées. Nous avons vérifié si les feuilles de VAD avaient été remplies par les employés, sans toutefois vérifier la rigueur et la qualité des inspections effectuées.

Nous avons relevé ce qui suit :

- les exigences de la Ville concernant les VAD ne sont pas bien connues et comprises par les chauffeurs de véhicules lourds ;

- 53 % des véhicules lourds interceptés dans un garage municipal et 18 % des véhicules interceptés dans un autre garage municipal ne disposaient pas de carnets de VAD à l'intérieur du véhicule. Ceci n'est pas conforme au *Code de la sécurité routière*, qui exige que le propriétaire place des rapports de VAD à bord de chaque véhicule et s'assure que le conducteur le conserve et fournit toutes les informations requises conformément aux normes établies par le règlement ;
- pour 33 % des véhicules testés dans un garage municipal et 69 % des véhicules testés dans un autre garage municipal, le rapport de vérification avant départ n'avait pas été rempli au début du quart de travail. Ce constat ne permet pas de faire la preuve hors de tout doute que la ronde de sécurité a été effectuée avant le départ et qu'un conducteur qui constate une défectuosité mécanique sur son véhicule en fait rapport sans délai tel que le prescrit le *Code de la sécurité routière* ;
- les délais de conservation des VAD avec les bons de travail correctifs attestant que les réparations ont été faites dans un délai de 48 heures sont conservés par la DRM pendant une période de 6 mois alors que le *Code de sécurité routière* exige qu'ils soient conservés pendant un an ; et
- les carnets de vérification avant départ remplis par les employés de la Direction des travaux publics sont conservés pendant une période de 8 ans, alors que le délai de conservation exigé par le *Code de la sécurité routière* est de 12 mois à compter de la date inscrite sur le rapport de VAD.

Ces anomalies décelées constituent des infractions au *Code de la sécurité routière* et pourraient engendrer à la Ville des pénalités importantes advenant que la SAAQ procède à la vérification du respect des exigences concernant le parc de véhicules à la Ville.

Recommandations

La Direction des travaux publics devrait :

- mettre à jour la directive relative aux exigences de la Ville concernant les vérifications avant départ des véhicules lourds ;

- mettre en place un processus de sensibilisation auprès de tous les chauffeurs de véhicules lourds afin d'assurer leur bonne compréhension et la mise en pratique des exigences de la Ville concernant le *Code de la sécurité routière* ;
- mettre en place un mécanisme de contrôle permettant de vérifier si les inspections avant départ et les rapports de VAD sont complétés par les chauffeurs selon les standards de la Ville et en respect de la réglementation ; et
- réduire à un an la période de conservation des carnets de VAD remplis par les chauffeurs.

La Direction des ressources matérielles devrait prolonger à un an la période de conservation des rapports de vérification avant départ avec les preuves de réparations.

Commentaires et plan d'action de la Direction des travaux publics

La Direction des travaux publics révisera la directive existante concernant la VAD. La nouvelle directive concernant la VAD sera déposée au Manuel des procédures. Un chef de division voie publique sera responsable de l'application de la directive pour la Direction des travaux publics et verra à effectuer les mises à jour requises, telles que celles prévues au règlement modifiant le règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers paru dans la Gazette officielle du Québec du 23 septembre 2015.

Afin de respecter ses obligations en ce qui concerne les exigences du règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, la Direction des travaux publics mettra en place, en collaboration avec la Direction des ressources humaines, une formation à l'intention de tous les contremaîtres et employés de la direction, portant sur la vérification avant départ ou ronde de sécurité.

Les objectifs spécifiques de la formation devront permettre aux employés de connaître les obligations d'un conducteur de véhicule lourd et les obligations de la Ville, d'identifier les défauts mineurs et majeurs, de développer une méthode pour effectuer une ronde de sécurité efficacement et de remplir le formulaire d'inspection. Toutefois, dans un premier temps, le chef de division voie publique verra à ce que tous les contremaîtres s'assurent que des livrets de rapport journalier « vérification avant départ » sont présents dans tous les véhicules et remplis par les utilisateurs de véhicules lourds.

La Direction des travaux publics va mettre en place des mécanismes de contrôle permettant de valider que les VAD sont bien effectuées.

La Direction des travaux publics va réduire le délai de conservation des carnets de VAD remplis par les conducteurs de véhicules lourds selon les dispositions minimales réglementaires.

Commentaires et plan d'action de la Direction des ressources matérielles

Un système de classement sera mis en place pour assurer la conservation des vérifications avant départ jumelées à la preuve de réparations pour une période de 12 mois.

Responsables et échéancier

Chef de division – Voie publique
Direction des travaux publics
Juin 2016

Chef de service – Équipements DRM
En cours

Respect des programmes de maintenance réglementés relatifs aux véhicules

Observations

La DRM est responsable de mettre en place l'encadrement de gestion et les contrôles nécessaires pour maintenir son parc de véhicules lourds en bon état mécanique en respectant les normes d'entretien réglementées et celles préconisées par les manufacturiers, la fréquence préétablie des inspections et de la maintenance et les modalités administratives en conformité avec le *Code de la sécurité routière*.

Chaque véhicule régi par le *Code de la sécurité routière* est paramétré dans le logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) en fonction des exigences de la loi afin que les programmes de maintenance réglementés soient déclenchés en conformité avec la fréquence requise.

Dans le cadre du présent mandat, nous avons revu l'encadrement en place afin de nous assurer du respect du *Code de la sécurité routière* en faisant l'examen d'un échantillon de dossiers de véhicules ; nous avons aussi fait une analyse de la fréquence prévue et réelle des inspections. Les éléments suivants en sont ressortis :

Fréquence de la maintenance relative aux camions incendie

Comme le prévoit le *Code de la sécurité routière*, les camions incendie doivent faire l'objet de deux maintenances préventives par année, peu importe le kilométrage parcouru. Nous avons analysé la fréquence des activités d'entretien relatives à l'ensemble des camions incendie en 2013 et en 2014 et avons relevé que 22 % des camions ont fait l'objet d'une seule maintenance en 2013 et en 2014. Le non-respect de la fréquence réglementée des inspections ne permet pas de s'assurer de la conformité mécanique des véhicules et est contraire aux exigences du *Code de la sécurité routière*.

Retards de réalisation des programmes de maintenance réglementés

Selon les exigences du *Code de la sécurité routière*, l'entretien réglementé d'un véhicule doit être effectué dans le même mois où cet entretien est planifié. Ainsi, si un entretien réglementé est planifié le 10 du mois, la Ville dispose jusqu'à la fin du mois pour l'effectuer. Un entretien effectué en dehors du mois où il est déclenché est considéré comme en retard au sens de la loi.

Nous avons procédé à une analyse globale des retards de maintenance concernant le parc de véhicules de la Ville pour la période du 1^{er} janvier 2013 au 5 juillet 2015 et avons constaté ce qui suit :

- 27 % des entretiens respectent les délais prescrits par la réglementation et sont effectués en atelier durant le mois courant pour le SSIAL ; et

- 31 % des inspections règlementées pour la Direction des travaux publics et 58 % des inspections règlementées pour le Service de police de l'agglomération de Longueuil sont faites dans les délais prescrits par la réglementation.

Les dépassements récurrents des délais prescrits par la réglementation exposent la Ville à une infraction advenant qu'un représentant de Contrôle routier Québec se présente dans les ateliers municipaux pour vérifier l'application des exigences du *Code de la sécurité routière*.

Camions lourds parcourant plus de 20 000 kilomètres par année

La Ville dispose d'une vingtaine de véhicules lourds utilisés par la Direction des travaux publics qui parcourent annuellement plus de 20 000 kilomètres. Pour ces véhicules lourds, comme pour tous les autres véhicules lourds de la Ville, les entretiens programmés dans le logiciel de GMAO doivent être effectués tous les 6 mois ou 10 000 kilomètres. Or, le *Code de la sécurité routière* stipule que lorsqu'un véhicule parcourt plus de 20 000 kilomètres par année, un entretien devrait être effectué tous les 3 mois. La réglementation n'est donc pas respectée.

Fréquence de maintenance des équipements saisonniers

Des véhicules saisonniers tels que les balais de rue et les arrosoirs sont en opération pendant environ 8 mois par année. Selon les exigences réglementaires concernant ce type de véhicule, un entretien doit être effectué tous les 6 mois ou 10 000 kilomètres.

Toutefois, l'analyse de la fréquence de maintenance de ces véhicules saisonniers en 2014 révèle que 50 % de ces véhicules ont fait l'objet d'une seule maintenance annuelle. Puisque ces véhicules ont été utilisés pendant plus de six mois, ils doivent être entretenus deux fois par année.

Outil de gestion pour suivre les retards relatifs à la maintenance préventive

Une liste mensuelle est transmise par la DRM aux responsables de chaque atelier pour les informer des maintenances règlementées et des bons de travail correctifs en retard ; toutefois aucune reddition de comptes n'est exigée et aucun suivi n'est exercé pour s'assurer du respect de la réglementation.

De plus, la DRM ne dispose d'aucun tableau de bord qui donne un portrait global de l'ensemble des véhicules encadrés par le *Code de la sécurité routière*, de la fréquence prévue et respectée du programme de maintenance, du kilométrage parcouru par les équipements ou des heures d'utilisation de ces derniers, ce qui ne permet pas de cibler les maintenances en retard ou non faites et de réajuster le tir en conséquence.

Date de fermeture des bons de travail dans le logiciel de GMAO

La vérification des programmes de maintenance règlementés a révélé que la date de fermeture des bons de travail inscrite dans l'outil de GMAO correspond à la date de saisie et non à la date réelle à laquelle l'entretien du véhicule a été réalisé. Cette pratique fausse d'autant de jours la séquence de déclenchement de la prochaine maintenance dans l'outil de GMAO selon les paramètres établis et exigés par la loi.

Tenue de dossiers

Selon le *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers*, les documents relatifs aux maintenances obligatoires doivent être conservés pendant les 2 dernières années d'utilisation du véhicule et 12 mois après que l'on s'est départi du véhicule.

Environ 10 % des fiches d'inspection règlementée qui sont remplies soit à l'interne ou par un fournisseur externe étaient manquantes pour les deux dernières années. Puisque le dossier n'est pas tenu à jour, il n'est pas possible de démontrer hors de tout doute que la maintenance a bien été faite sur les véhicules.

Information sur les fiches d'inspection des véhicules

Des tests ont été réalisés pour mesurer la conformité des informations règlementées sur les fiches d'inspection des véhicules lourds et ainsi valider que les informations étaient bien consignées. Les fiches d'inspection utilisées sont des fiches générales proposées par la SAAQ qui s'appliquent à un ensemble des véhicules de même type.

Les fiches comportent un ensemble d'éléments qui peuvent être présents ou non sur les véhicules (chaque véhicule étant différent). Le mécanicien, en faisant son inspection, passe en revue chacun des éléments énumérés sur la feuille d'inspection et doit faire état de la conformité de chacun de ceux-ci.

Nos tests ont démontré que l'information documentée par les mécaniciens sur les fiches d'inspection est conforme à plus de 93% pour la majorité des éléments vérifiés. Il ressort cependant que 71,3% des feuilles vérifiées présentaient des éléments déclarés conformes alors qu'ils sont déclarés inexistantes sur d'autres fiches d'inspection pour le même véhicule, d'où un taux de conformité de 28,7%.

Feuilles d'inspection utilisées pour les maintenances

Nos tests ont révélé que les modèles de fiches d'inspection utilisés sont différents pour les mêmes véhicules lourds inspectés; par conséquent certains éléments réglementés par la SAAQ sont inspectés ou non, selon la fiche utilisée.

Camions de moins de 4 500 kg

La vérification a permis de trouver quelques véhicules qui sont soumis aux entretiens réglementés par le *Code de la sécurité routière* alors qu'ils n'y sont pas assujettis, car le poids nominal brut du véhicule est inférieur à 4 500 kg. Bien que le nombre soit peu important, ce suivi non nécessaire met une pression supplémentaire sur les ateliers et ne permet pas de prioriser les seuls véhicules qui sont réellement assujettis à cette loi.

À la lumière de l'ensemble des lacunes décelées relativement au parc de véhicules concernant le non-respect des programmes de maintenance réglementés par le *Code de la sécurité routière*, la Ville doit corriger immédiatement cette situation afin de minimiser le risque réglementaire auquel elle est exposée.

Recommandations

La Direction des ressources matérielles devrait :

- clarifier les attentes de la Ville relativement au respect des exigences du *Code de la sécurité routière* pour le parc de véhicules par la mise en place d'une politique précisant les rôles et responsabilités des différentes directions, les modes de fonctionnement et les règles à suivre pour respecter les exigences réglementaires ;
- revoir la séquence de déclenchement des programmes de maintenance au début de chaque mois afin de respecter la fréquence des entretiens réglementés qui doivent être effectués durant ce même mois ;
- faire périodiquement une analyse du kilométrage annuel parcouru par véhicule afin de repérer les véhicules faisant 20 000 km ou plus par année, et ajuster les paramètres de maintenance dans le logiciel de GMAO ;
- mettre en place un mécanisme de suivi des équipements saisonniers permettant de contrôler leur durée d'utilisation (en mois), leur kilométrage et leur date de remisage afin d'être capable de rendre des comptes quant à la fréquence et au respect du programme d'entretien exigé par le *Code de la sécurité routière* ;
- mettre en place un tableau de bord permettant de faire des suivis relatifs au parc de véhicules régi par le *Code de la sécurité routière*, notamment sur le pourcentage de réalisation des inspections réglementées par rapport à ce qui est prévu, pour ainsi cibler les retards et prendre les mesures qui s'imposent ;
- saisir dans le logiciel de GMAO les dates réelles auxquelles les maintenances réglementées ont été effectuées dans les ateliers ;
- mettre en place un mécanisme permettant de conserver l'intégralité des preuves des inspections faites dans les ateliers ou à l'externe en vertu des programmes de maintenances ;

- adapter et uniformiser les modèles des feuilles d'inspection règlementée selon le type de véhicule, et ne vérifier que les éléments faisant partie du véhicule ;
- sensibiliser les mécaniciens et s'assurer que les feuilles d'inspection sont remplies adéquatement et conformément aux exigences ; et
- faire annuellement une analyse de l'ensemble des véhicules dont le PNVB est supérieur à 4 500 kg afin de s'assurer du respect des paramètres de vérification établis par le *Code de la sécurité routière*, et s'assurer que les véhicules non visés par la loi sont exclus du programme de suivi.

Commentaires et plan d'action de la Direction des ressources matérielles

Un projet de directives concernant l'application du *Code de la sécurité routière* est en élaboration. Une version définitive sera déposée en juin 2016. Une formation concernant son application est prévue par la Direction des ressources humaines en septembre 2016.

Les dates prévues pour les programmes d'entretien préventif (PEP) seront revues de manière à ce que les PEP soient faits dans le mois où le système de suivi des PEP les annonce.

La mise à jour du logiciel de GMAO permettra un suivi régulier des dates prévues pour les PEP. Un accent sera mis sur le suivi des véhicules faisant plus de 20 000 kilomètres par année. Ce projet est mené de concert avec la Direction des ressources informationnelles. Ce même outil permettra de faire un suivi de l'ensemble des véhicules, saisonniers ou autres, avec les particularités propres à chacun.

Un calendrier identifiant l'ensemble du parc de véhicules par direction et les obligations connexes en matière d'entretien sera mis en place.

Les feuilles d'inspection seront uniformisées. Par la suite, une formation sera donnée à l'ensemble des mécaniciens. Finalement, en 2017, nous adapterons les feuilles d'inspection à chacun des équipements et par la suite, nous nous assurerons de leur utilisation.

Le processus de classement des documents exigés dans le cadre de l'application du *Code de la sécurité routière* sera revu au complet tel qu'il est suggéré dans le cas du parc de camions incendie.

Les dates réelles auxquelles les maintenances règlementées ont été effectuées dans les ateliers seront dorénavant saisies dans le logiciel de GMAO et une analyse annuelle sera effectuée afin que les véhicules dont le PNVB est inférieur à 4 500 kg et qui ne sont pas visés par la loi soient exclus du programme de suivi.

Responsable et échéancier

Chef de service – Équipements DRM
2016-2017

6.1 Sommaire de gestion

6.1 SOMMAIRE DE GESTION

6.2 OBSERVATIONS

6.1.1 Contexte général

La gestion performante d'un stock de pièces mécaniques nécessaires à l'entretien d'un parc de véhicules vise entre autres à réduire le délai de non-disponibilité des pièces requises pour les entretiens et les réparations, à effectuer un suivi serré de l'inventaire permanent afin d'optimiser les quantités de pièces à maintenir en stock et à gérer efficacement les pièces désuètes.

VILLE DE LONGUEUIL

Gestion des pièces mécaniques dans les magasins

L'atteinte de ces objectifs repose sur une bonne communication et une bonne interaction entre les fonctions de planification des besoins de pièces, de tenue d'inventaire et des travaux d'entretien dans les ateliers. Trois ateliers mécaniques de la Ville disposent d'un magasin de pièces de consommation courante, dont les mouvements de stock sont contrôlés par un magasinier.

Un autre atelier dispose d'un emplacement de stockage de pièces de consommation courante qui n'est pas contrôlé par un magasinier. Les mécaniciens s'approvisionnent librement lorsqu'ils ont besoin de pièces et le réapprovisionnement est fait sur une base régulière auprès des autres magasins. Un inventaire physique est effectué annuellement afin de valider l'intégrité du stock et faire les ajustements d'inventaire nécessaires.

Les pièces mécaniques plus spécialisées requises pour les réparations de véhicules sont commandées quotidiennement par les chefs d'équipe ou les contremaîtres de chacun des ateliers, en fonction des règles d'approvisionnement en vigueur. Les magasins n'interviennent pas dans la commande de ces pièces spécialisées, qui ne sont pas gardées en stock.

6.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

6.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu de juillet à septembre 2015 et a porté sur la gestion des pièces de consommation courante dans les magasins.

L'examen a porté sur les principaux éléments suivants :

- le processus d'identification des pièces sur les nouveaux véhicules ;
- le processus d'achat des pièces spécialisées et le suivi de leur historique ;
- le contrôle des seuils de réapprovisionnement des pièces de consommation courante ;
- le processus d'ajustement des niveaux de stock lors de la mise au rancart de véhicules ou pour les pièces de faible consommation ;
- la désuétude des pièces ; et
- le suivi et le contrôle de l'inventaire permanent.

6.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des rôles et responsabilités ;
- analyse des pratiques de gestion ;
- analyse de différents rapports de gestion ;
- visite des quatre magasins de pièces de consommation courante desservant les ateliers municipaux ;
- analyse des ajustements d'inventaire, de la consommation des pièces par magasin et du niveau de désuétude des pièces ; et
- analyse des bonnes pratiques en matière de gestion des pièces mécaniques dans un magasin, avec la collaboration d'un consultant expert dans la gestion de parc de véhicules.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long de ce mandat.

6.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- Le processus de contrôle et de sortie des pièces de consommation régulières courante est efficace.
- Un inventaire annuel des pièces et un suivi des écarts d'inventaire sont effectués.
- Les pièces portent une étiquette mentionnant leur numéro et leur date de réception.
- Les magasins sont en ordre et les pièces mécaniques ont un numéro d'emplacement spécifique.
- Un seuil est identifié pour les pièces de consommation courante afin de déclencher le réapprovisionnement et ainsi être en mesure de répondre aux besoins en matière de maintenance.

6.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations importantes doivent être apportées afin de bonifier la gestion des pièces de consommation courante et des pièces spécialisées, pour ainsi accroître l'efficacité et l'efficacité du processus.

À ce titre, les pratiques suivantes doivent être évaluées et mises en place :

- un mécanisme formel de prévision des besoins de pièces de consommation courante lors de la mise en service des nouveaux véhicules ;
- un guichet unique où les commandes de pièces spécialisées seraient centralisées et où travaillerait une ressource disposant de l'expertise mécanique nécessaire pour faire les commandes et les demandes de prix ;
- la centralisation du processus de réapprovisionnement des pièces de consommation courante, l'élaboration d'une directive sur les façons d'ajuster les seuils de réapprovisionnement et le contrôle du bien-fondé des changements de seuils ;
- un encadrement formel pour gérer la désuétude des pièces mécaniques ainsi qu'un mécanisme formel d'échange d'informations concernant les véhicules qui seront mis au rancart afin de réduire la quantité de pièces désuètes ; et
- un système de code à barres, une meilleure imputation des sorties de pièces dans un magasin donné, une disponibilité accrue des pièces à faible valeur pour les mécaniciens en libre-service et un contrôle plus serré des pièces non inventoriées.

6.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Processus d'identification des pièces lors de l'achat d'un nouveau véhicule
- Processus d'achat des pièces spécialisées
- Contrôle des seuils de réapprovisionnement
- Désuétude des pièces mécaniques
- Contrôle des mouvements de stock dans les magasins

6.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Une procédure de mise au rancart et de mise en service des véhicules sera instaurée en 2016. Cette procédure précisera le rôle de chacun des intervenants participant aux mises au rancart et aux mises en service. La notion de pièces de consommation courante y sera traitée.

La mise en place d'un guichet unique pour l'achat de pièces spécialisées est considérée. Toutefois, pour mettre en place un tel projet, nous devons entreprendre une démarche avec la Direction des ressources humaines (DRH). Pour la Direction des ressources matérielles (DRM), il s'agit d'un nouveau poste. Une analyse des ressources en place est nécessaire pour déterminer si le projet pourrait être réalisé avec les ressources en place ou si l'ajout d'une ressource est nécessaire.

La centralisation du processus de réapprovisionnement doit passer par l'uniformisation des méthodes de travail et des pièces utilisées. Une démarche d'analyse des processus opérationnels doit être menée pour y arriver.

À la suite de l'uniformisation, tant des méthodes de travail que des pièces utilisées, les seuils de réapprovisionnement pourront être revus et gérés pour l'ensemble de la Ville et non par magasin. Une démarche doit aussi être entreprise auprès de la Direction des ressources informationnelles (DRI) pour pouvoir réapprovisionner simultanément tous les magasins et non un seul à la fois. La démarche de rationalisation du réapprovisionnement ainsi que la procédure de mise au rancart et de mise en service devraient permettre de minimiser la désuétude des pièces en stock.

De plus, l'utilisation de pièces identifiées par des codes à barres devrait faciliter le contrôle des mouvements de stock dans les magasins. Une démarche plus structurée aura lieu en 2016 pour évaluer la faisabilité d'utiliser un tel outil.

En début d'année 2016, un projet est mené pour réorganiser les opérations effectuées dans les ateliers mécaniques. Ce projet est mené en partenariat avec la Direction des ressources humaines. Un des mandats que nous nous donnons dans ce dossier est de revoir l'affectation de certains préposés au magasin.

6.2 Observations

6.2.1 Achat de pièces mécaniques

Processus d'identification des pièces lors de l'achat de nouveaux véhicules

Observations

Les bonnes pratiques d'affaires lors de l'acquisition de nouveaux véhicules veulent que les pièces de consommation courante soient identifiées et stockées pour être en mesure d'effectuer les maintenances recommandées par le manufacturier.

Depuis novembre 2014, les numéros des pièces de consommation courante pour les nouveaux véhicules achetés sont maintenant saisis dans le logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (logiciel de GMAO) afin d'en faciliter l'identification par l'atelier. Toutefois, ces numéros

de pièce ne peuvent pas être consultés par les magasiniers qui n'ont pas accès au logiciel de maintenance.

La revue du processus nous a permis de constater que les rôles et responsabilités concernant l'identification des besoins de pièces sont imprécis et que les ateliers fonctionnent de façon différente pour la mise en stock des pièces des nouveaux véhicules.

Cette situation peut engendrer des inefficacités opérationnelles, des risques de dispersion et un manque de cohésion et de communication entre les unités interpellées par la planification des besoins de pièces et l'entretien des véhicules, et ne permet pas d'avoir une vision commune du processus.

Recommandations

Le Direction des ressources matérielles (DRM) devrait :

- mettre en place un mécanisme formel de prévision des pièces à inventorier lors de la mise en service des nouveaux véhicules ; et
- réviser les accès au logiciel de GMAO afin que les magasiniers puissent y accéder pour faciliter leur travail.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Lors de l'achat de nouveaux véhicules, nous demandons à l'adjudicataire de nous fournir la liste des pièces requises pour l'entretien courant. La procédure de mise au rancart et de mise en service des véhicules identifiera le rôle de chacun dans le processus de mise en service et précisera les pièces qui devraient être gardées en stock.

Un processus de révision du déploiement et de l'utilisation du logiciel de GMAO est amorcé. L'objectif de ce projet est de donner accès à ce logiciel à tous ceux qui participent à l'entretien des véhicules, dont les préposés aux magasins.

Responsables et échéancier

Chef de division technique
2016

Chef de division mécanique – Administration
2017

Achat des pièces spécialisées et suivi de leur historique

Observations

Les ateliers mécaniques commandent des pièces spécialisées pour les réparations des véhicules, car les tâches des magasiniers sont limitées au réapprovisionnement des pièces de consommation courante tenues en magasin.

Duplication des commandes de pièces spécialisées

L'organisation actuelle du travail fait en sorte que ce sont les chefs d'équipe de chaque atelier qui font les commandes selon les besoins opérationnels. Ceci engendre une duplication des commandes ; en effet, il peut arriver que certaines pièces commandées par le chef d'équipe soient en stock dans un magasin, ce qui nuit à l'efficacité du processus.

Achat par bon de commande ouvert

Certaines pièces spécialisées sont parfois commandées à l'aide d'un bon de commande ouvert, sans qu'une demande de prix formelle soit faite, pour ainsi regrouper les commandes, alléger le processus administratif et garantir le meilleur prix. Ce ne sont toutefois pas tous les ateliers qui ont recours à cette pratique.

Imputation des pièces spécialisées au logiciel de maintenance

De plus, les mouvements des pièces spécialisées ne sont pas contrôlés par le système financier du magasin et sont enregistrés au logiciel de GMAO ; on y précise le nom du fournisseur et la valeur totale de l'ensemble des pièces achetées, mais on ne saisit pas la description de chaque pièce. Ceci ne permet pas d'avoir un historique des pièces commandées par véhicule, de contrôler l'historique et le volume des commandes.

Recommandations

La DRM devrait :

- évaluer la mise en place d'un guichet unique où les commandes de pièces spécialisées seraient centralisées et où travaillerait une ressource disposant de l'expertise mécanique requise ;
- faire une analyse préliminaire des pièces achetées par bon de commande ouvert selon les sommes impliquées et la fréquence des factures, et décider si l'implantation d'un processus de négociation formelle de prix s'avèrerait avantageuse ; et
- assurer un meilleur contrôle des pièces spécialisées par la saisie, dans le système financier, des réceptions et des sorties des pièces les plus importantes.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La mise en place d'un guichet unique pour l'achat de pièces spécialisées est considérée. Toutefois, pour mettre en place un tel projet, nous devons entreprendre une démarche avec la Direction des ressources humaines.

Pour la DRM, il s'agit d'un nouveau poste. Une analyse des ressources en place est nécessaire pour déterminer si le projet pourrait être réalisé avec les ressources en place ou si l'ajout d'une ressource est nécessaire.

Le modèle de fonctionnement actuel est de produire des factures globales qui ne précisent pas en détail les articles qui les composent ; il est difficile de faire une telle recherche des pièces achetées par bon de commande ouvert.

Nous devons créer la majorité des pièces mécaniques apparaissant sur les factures et les saisir dans le système. L'approche privilégiée est d'utiliser le logiciel de GMAO pour gérer les stocks de pièces mécaniques. Nous évaluons avec la DRI la possibilité de gérer l'inventaire à partir du logiciel de GMAO.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique - Administration
2017

6.2.2 Contrôle des seuils de réapprovisionnement des pièces

Observations

Décentralisation du contrôle des seuils de réapprovisionnement

Le processus de réapprovisionnement des pièces de consommation courante n'est pas centralisé : les pièces sont commandées en petites quantités par chaque préposé à l'approvisionnement et des demandes de prix ne sont pas faites systématiquement.

Cette pratique engendre un dédoublement des commandes de pièces de consommation courante, ne permet pas d'avoir un portrait global des besoins par type de produits pour tous les ateliers, ni de diminuer les types de produits tenus en stock et d'uniformiser les produits utilisés.

Encadrement de contrôle pour la révision des seuils d'approvisionnement

Le processus de réapprovisionnement n'est pas formellement encadré par une procédure précisant les façons de faire et les fréquences de révision des seuils par catégorie de produits. De plus, il n'existe pas d'outil ou de mécanisme en place permettant d'exercer un contrôle de qualité sur l'adéquation des changements de seuils de réapprovisionnement.

Pièces critiques

Certaines pièces mécaniques dites « critiques » doivent être gardées en stock sans égard à leur valeur ou à la rotation des stocks. Le système financier ne permet pas de les identifier formellement selon leur niveau de criticité ou en fonction du délai de réapprovisionnement afin de faciliter le suivi de leur disponibilité en stock.

Recommandations

La DRM devrait :

- centraliser le processus de réapprovisionnement des pièces de consommation courante par type de produit ;
- évaluer le manque à gagner associé au réapprovisionnement effectué sans qu'une vérification du meilleur prix soit faite, tout en tenant compte de la qualité et de la garantie de la pièce ;

- mettre en place une directive écrite sur les façons d'analyser les seuils de réapprovisionnement et leur fréquence ;
- mettre en place un mécanisme de contrôle à l'aide du système financier permettant de valider le bien-fondé des changements des seuils de réapprovisionnement ; et
- identifier les pièces critiques dans le système financier afin d'assurer un réapprovisionnement adéquat pour répondre à la demande.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La centralisation des commandes des pièces de consommation courante et des pièces critiques fait partie de la vision de la DRM pour la gestion de ses magasins et facilitera la diminution des pièces désuètes. Il sera aussi plus facile de connaître précisément les niveaux de consommation ; nous évaluerons la possibilité de travailler avec les fournisseurs pour mettre en place des systèmes d'appel d'offres.

Le mode de fonctionnement actuel du système financier ne permet pas un tel modèle de réapprovisionnement. Une demande sera adressée à la DRI pour évaluer la possibilité d'une modification au système financier.

Dans le mode de fonctionnement actuel, il est impossible d'évaluer le manque à gagner résultant du mode de réapprovisionnement en place.

Une procédure sera écrite pour établir les démarches permettant de fixer les minimums et maximums selon des analyses de consommation et en fonction des besoins saisonniers.

Une démarche sera entreprise avec la DRI pour évaluer la possibilité de mettre en place un tel modèle de contrôle des changements de seuils de réapprovisionnement.

Une démarche sera entreprise pour établir un mécanisme d'identification des pièces critiques et une procédure de mise en stock de ces pièces sera développée pour rendre l'information disponible dans le système financier.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique - Administration

Chef de division mécanique

Contremaîtres – Gestion des stocks et des magasins
2016 - 2017

6.2.3 Désuétude des pièces mécaniques

Observations

La rotation du stock du magasin correspond à la fréquence de renouvellement du stock au cours d'une période donnée. Selon les bonnes pratiques du marché, un taux de rotation variant entre 4 et 6 permet de disposer d'un nombre suffisant de pièces pour répondre au besoin de maintenance des véhicules et permet également de faire une gestion serrée des articles inactifs et des surplus.

L'analyse du taux de rotation des pièces dans les trois principaux magasins de la Ville pour 2014 révèle que la rotation du stock est inférieure à 2, ce qui est nettement inférieur aux standards du marché.

Lorsque le taux de rotation est bas, les stocks immobilisent des capitaux et constituent des charges lourdes pour la trésorerie de la Ville. Le magasin a donc tout intérêt à faire tourner rapidement ses stocks sans toutefois risquer une rupture d'approvisionnement ou de livraison.

Niveau de désuétude des pièces

Selon une analyse sommaire fournie par la DRM, la valeur des pièces désuètes est évaluée à environ 275 000 \$, ce qui correspond à 30 % de la valeur des stocks de pièces en magasin au 31 décembre 2014.

Encadrement pour gérer la désuétude

La DRM ne dispose pas d'une procédure qui encadre les modes de fonctionnement pour gérer la désuétude et faire les suivis exigés et jugés nécessaires.

Certaines mesures, notamment l'exécution de certaines analyses des pièces et de leur niveau d'utilisation, ont été prises afin de réduire le niveau de désuétude des pièces mécaniques et afin de se départir des pièces qui peuvent être revendues sur le marché. D'autres mesures découlent également d'initiatives personnelles de certains employés afin de mieux gérer la désuétude.

Une provision pour désuétude de 14 000 \$ a été prise en 2014 et une provision de 29 000 \$ est prévue en 2015 afin d'éliminer ces pièces désuètes dans les magasins. Toutefois, ces provisions sont nettement insuffisantes par rapport à la valeur des pièces en magasin qui ne bougent pas.

Par ailleurs, le système financier utilisé par les magasins ne permet pas d'associer des pièces mécaniques à chaque type de véhicule. Par conséquent, lorsqu'un véhicule est mis au rancart, aucun outil ne permet d'identifier les pièces propres à ce véhicule qui ne peuvent être utilisées sur d'autres véhicules du parc, ce qui ne facilite pas la gestion de la désuétude.

Mise au rancart de véhicules

Il n'existe pas de mécanisme formel de communication entre les principaux intervenants afin de les informer des véhicules qui seront mis au rancart, ce qui ne permet pas d'optimiser les niveaux de stock.

Recommandations

La DRM devrait :

- mettre en place un encadrement pour gérer la désuétude des pièces mécaniques ;
- évaluer différentes options pour maximiser la valeur des pièces désuètes en disposant en même temps que les véhicules sont mis à l'encan, ou en négociant des ententes de reprise de pièces avec des fournisseurs ;
- mettre en place des dispositifs permettant de radier toutes les pièces de consommation courante désuètes dans les magasins ; et

- mettre en place un mécanisme formel de communication et de coordination afin que le stock des pièces mécaniques relatives aux véhicules qui sont mis au rancart soit ajusté à l'avance.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Le logiciel de GMAO doit permettre une planification des activités et par le fait même, une planification des besoins en pièces nécessaires à la réparation et à l'entretien des véhicules.

Puisque nous n'avons pas de lien direct entre le logiciel de GMAO et le système d'inventaire, le cumul des informations concernant la désuétude ne se fait pas de façon informatique et cette problématique sera évaluée avec la DRI.

Compte tenu du personnel en place et du mode de fonctionnement actuel, le suivi des pièces désuètes demande énormément de temps aux employés travaillant dans les magasins. Une procédure de suivi de la désuétude sera mise en place.

Dans le passé, nous avons négocié des ententes avec les fournisseurs pour la reprise des pièces désuètes; des efforts seront déployés de nouveau pour mieux gérer la désuétude.

Nous devons gérer ce dossier, la radiation des pièces désuètes, avec la Direction des finances qui nous autorise à consacrer un certain montant annuel à la gestion de la désuétude.

La procédure de mise en service et de mise au rancart définira un mécanisme de communication entre les ateliers mécaniques et les magasins. L'utilisation du logiciel de GMAO, dès que possible, facilitera l'étude de la désuétude des pièces.

Une grande partie de la solution aux problèmes soulevés dans cette étude viendrait du regroupement des magasins en un seul lieu. Ce faisant, nous améliorerions la performance des préposés aux magasins, des contremaîtres à la mécanique et des préposés aux approvisionnements. C'est la synergie liée à ce regroupement qui permettrait une meilleure affectation des ressources.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique - Administration

Chef de la division mécanique

Contremaîtres - Gestion des stocks et des magasins

Direction des ressources informationnelles

2017 – 2018

6.2.4 Contrôle des mouvements de stock dans les magasins

Observations

À la lumière de la revue des façons de faire dans les différents magasins de la Ville, nous sommes d'avis que certains aspects devraient être réévalués afin d'optimiser l'efficacité et l'efficience du processus de suivi et de contrôle des mouvements des pièces mécaniques.

Système de code à barres

Les magasins ne disposent pas d'un système de code à barres permettant d'enregistrer les réceptions et les sorties de pièces. Des démarches ont été faites en 2014 auprès du fournisseur du système informatisé de gestion d'inventaire, afin d'étudier la faisabilité d'intégrer un lecteur de code à barres dans les magasins. Toutefois, ce projet n'a pu être développé davantage.

Imputation des pièces pour un atelier

Dans un des magasins, la majorité des commandes de pièces de consommation courante se fait en lot et est imputée à un même bon de travail, et non à un bon de travail spécifique.

Cette façon de faire est une pratique de gestion inadéquate, car elle ne donne pas un portrait précis du coût des pièces utilisées pour chaque maintenance de véhicule, elle ne permet pas de faire le suivi des garanties des pièces posées et elle fausse l'imputation des coûts d'entretien et de réparation et le coût de revient.

Planification des demandes de pièces de consommation courante

Les bons de travail générés par le logiciel de GMAO ne précisent pas la liste des pièces de consommation courante nécessaires pour chaque type de maintenance prévu sur un véhicule, afin que les mécaniciens puissent facilement les identifier et planifier leurs demandes de pièces au magasin.

Parallèlement, les magasiniers ne sont pas informés la veille des véhicules dont l'entretien est prévu dans les ateliers le lendemain. Par conséquent, des trousseaux de pièces ne peuvent être préparés pour les mécaniciens.

Gestion des pièces de faible valeur

Une saine gestion d'inventaire assure que les pièces, quelle qu'en soit la valeur, sont gérées de façon efficiente. Dans cet ordre d'idées, les bonnes pratiques veulent que les pièces de faible valeur soient sorties du magasin et mises à la disposition des mécaniciens en libre-service. Les ateliers de la Ville ont adopté ce principe, mais ne l'ont pas adapté à l'ensemble des pièces visées par cette pratique.

Gestion des pièces non inventoriées

Les visites des ateliers ont permis de constater la présence de différentes pièces neuves ou usagées qui sont gardées un peu partout dans les ateliers. L'ensemble de ces pièces n'est pas inventorié et seule la mémoire des gens sachant où elles se trouvent sert de système de gestion.

Positionnement des pièces en stock

Les bonnes pratiques veulent que les pièces ayant un roulement plus élevé soient accessibles plus rapidement pour optimiser les déplacements du magasinier. Les magasins appliquent cette méthode, bien qu'une certaine réorganisation pourrait être faite pour optimiser davantage les temps de déplacement.

Les bonnes pratiques veulent également que les pièces d'un certain poids ne soient pas placées en hauteur pour éviter un accident. Il a été observé que des pièces lourdes étaient placées sur les dernières tablettes des étagères, ce qui pourrait occasionner un risque de blessure.

Recommandations

La DRM devrait :

- réactiver le dossier concernant l'ajout d'un système de code à barres ;
- modifier la façon de contrôler le suivi des sorties de pièces dans un magasin spécifique afin d'avoir un meilleur portrait des pièces utilisées ;
- associer la liste des pièces de consommation courante au type de maintenance pour chaque véhicule dans le logiciel de GMAO ;
- mettre en place la préparation de trousseaux de pièces dans les magasins, selon les maintenances planifiées dans les ateliers ;
- sortir les pièces de faible valeur des magasins et les rendre disponibles aux mécaniciens en libre-service dans l'atelier ;
- transférer au magasin la responsabilité de gérer les pièces non inventoriées et munir ces pièces d'un contrôle d'accès physique ; et
- revoir le positionnement des pièces en stock ayant un fort roulement ou un certain poids.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La capacité de réalisation des projets de système de code à barres et de liste des pièces de consommation courante par type de maintenance dans le logiciel de GMAO dépend fortement de la capacité de la DRI de mener à terme l'ensemble des projets de la Ville. À cela s'ajoute aussi la capacité financière de la Ville d'investir dans un tel projet. Une demande d'optimisation de l'utilisation du logiciel de GMAO a été présentée. Le projet de logiciel devrait démarrer en 2016.

Un projet est à l'étude pour mieux contrôler les entrées et sorties des pièces à un magasin spécifique.

Une démarche sera entreprise par le chef de division mécanique en vue de développer une procédure pour une meilleure planification des véhicules à entretenir et ainsi permettre aux préposés aux magasins de préparer des trousseaux de pièces pour les réparations du lendemain. La révision du logiciel de GMAO doit être faite en ce sens et est essentielle pour y arriver.

Une liste des pièces de faible valeur en stock sera dressée et nous rendrons certaines pièces disponibles dans les ateliers selon l'espace disponible.

Les contremaîtres des magasins feront un relevé rapide des pièces non inventoriées et estimeront le besoin en espace pour contrôler ces pièces. Par la suite, une fois les espaces nécessaires trouvés et accessibles, ils en prendront le contrôle et en dresseront l'inventaire. Les contremaîtres mécaniques participeront également à cette démarche afin d'identifier les pièces démontées à conserver.

Le positionnement des pièces sera revu et les ajustements seront faits au besoin.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique - Administration
Chef de division mécanique
2016 et selon l'évolution de l'implantation du logiciel de GMAO

6.2.5 Ratio d'encadrement des magasiniers

Observations

Le ratio de magasiniers par rapport au nombre d'employés desservis et au volume des travaux de maintenance par atelier n'est pas équilibré entre les différents ateliers. La non-optimisation de l'affectation des ressources ne permet pas de répartir de façon équitable les tâches de chacun des magasiniers afin d'assurer une gestion efficiente.

Pratiques inefficientes contrôlées par un magasin

Nous avons constaté que certaines pratiques de gestion dans un magasin sont inefficaces et n'apportent aucune valeur ajoutée.

Ces pratiques touchent plus particulièrement la gestion de la papeterie du Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL); les formulaires utilisés sont gérés et entreposés dans un des magasins. Le besoin quasi quotidien de formulaires implique beaucoup d'intervenants et engendre des coûts d'entreposage, ce qui démontre une non-optimisation de l'utilisation des ressources du magasin et du SPAL.

Recommandations

La DRM devrait :

- revoir l'affectation des ressources par magasin en tenant compte du nombre de mécaniciens desservis, du volume des travaux de maintenance et de la criticité des opérations, et équilibrer de façon équitable les tâches de chacun d'eux en fonction des besoins de l'atelier ; et
- en collaboration avec le SPAL, revoir le processus de commande, de suivi d'inventaire et des mouvements de la papeterie afin d'en simplifier la gestion.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Pour deux magasins, trois préposés aux magasins sont affectés au quart de jour. Ces derniers se soutiennent mutuellement dans leur travail. L'affectation qui leur est donnée n'est pas limitative.

Concernant l'affectation du préposé aux magasins desservant le garage où il y a le moins d'activité, celle-ci est présentement revue. Elle fait partie d'un projet de réorganisation des activités entourant l'entretien et la réparation des camions incendie.

Une rencontre sera organisée avec les dirigeants du SPAL pour revoir le processus de réapprovisionnement.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique - Administration
2016

7.1

Sommaire de gestion

7.1 SOMMAIRE DE GESTION

7.2 OBSERVATIONS

7.1.1 Contexte général

La bonne gestion d'un atelier mécanique permet d'augmenter la productivité et de rehausser la sécurité et le rendement des opérations en intervenant au niveau des employés, de la structure de travail, des méthodes de travail, de l'équipement, de l'outillage et des bâtiments.

VILLE DE LONGUEUIL

Méthodes de travail dans les ateliers et aspects en santé et sécurité du travail

La planification, le suivi des travaux de maintenance et les méthodes de travail sont des éléments qui doivent être bien encadrés afin d'éliminer les manques ou les excès en matière de travaux de maintenance.

Pour ce faire, les ateliers doivent être bien aménagés, bien outillés et fonctionnels tout en répondant à la réglementation. Des équipements adéquats, du personnel qualifié et en nombre suffisant ainsi que des procédures et méthodes de travail adaptées sont les éléments de base essentiels à la gestion efficiente d'un atelier mécanique.

Santé et sécurité du travail (SST)

La gestion d'atelier est en continuel mouvement et les éléments touchant la SST représentent une «photo» de la situation à un instant donné ; plusieurs éléments relatifs à la sécurité peuvent être corrects au moment de leur vérification et ne plus l'être par la suite. Le présent rapport ne s'applique pas uniquement aux éléments de santé et sécurité mentionnés et la Direction des ressources matérielles (DRM) doit, au quotidien, réévaluer la situation et mettre en œuvre toutes les mesures possibles pour éviter tout accident de travail.

La Ville doit mettre l'accent sur la SST. Elle doit être à l'affût des situations irrégulières et se questionner, s'assurer de la participation de son personnel et ne pas hésiter à aller chercher les ressources spécialisées nécessaires pour remédier aux problématiques liées à l'état et à l'aménagement des lieux de travail et à leur sécurité, ainsi qu'aux normes liées à la ventilation, à l'éclairage, à ses équipements, machines ou outils et à ses méthodes de travail.

7.1.2 Objectifs de vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques et les procédures administratives en vigueur.

7.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu d'août 2015 à février 2016 et a porté sur l'efficacité des méthodes de travail dans les ateliers mécaniques et sur l'application d'une trentaine d'exigences réglementaires concernant la santé et sécurité du travail dans les deux principaux ateliers.

L'examen a porté sur les principaux éléments suivants :

- l'efficacité des méthodes de travail ;
- les outils utilisés pour gérer la planification et la réalisation des travaux de maintenance ;
- le paramétrage des maintenances des véhicules dans le logiciel de GMAO ;
- les maintenances correctives ;
- les changements d'huile ;
- la gestion des véhicules hors service et des mises au rancart ;
- l'aménagement physique des ateliers ;
- le plan et les équipements d'urgence en place ;
- la ventilation, le chauffage et l'éclairage ;
- les équipements, les machines, les outils ; et
- la formation relative à l'utilisation des équipements.

Le présent rapport ne porte pas une opinion, entre autres, sur les aspects de sécurité touchant les matières dangereuses utilisées dans les ateliers mécaniques telles que les huiles neuves et usées, l'antigel, les bouteilles d'acétylène et d'oxygène et les cannettes vides et pleines.

Parallèlement au présent mandat d'audit, un comité de travail piloté par le Service des incendies de l'agglomération de Longueuil (SSIAL) procédait à une révision des pratiques concernant les matières dangereuses dans les ateliers mécaniques et un dépôt de rapport est prévu en 2016.

7.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- analyse des rôles et responsabilités ;
 - entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
 - visite des quatre ateliers mécaniques, observation de la configuration des espaces de travail et discussion concernant la planification des maintenances et des méthodes de travail ;
 - tournée d'observation dans les deux principaux ateliers de la Ville et dans un autre atelier doté d'une fosse d'inspection afin d'évaluer la conformité d'une trentaine d'exigences en vertu du *Règlement sur la santé et sécurité du travail* (RSST) ; et
 - analyse des bonnes pratiques dans la gestion des travaux de maintenance en atelier avec la collaboration d'un consultant expert en gestion de parc de véhicules.
- Le logiciel de GMAO possède une passerelle avec le système de carburant pour que ce dernier transfère les heures-machines ou le kilométrage du véhicule lors d'un plein de carburant.
 - La DRM a cartographié certains processus et a développé plusieurs procédures afin d'assurer une structure d'encadrement, puisque les ateliers sont situés à différents endroits à la Ville et couvrent l'ensemble du territoire.
 - Les ateliers possèdent des panneaux sur lesquels sont placées les clés des véhicules.
 - Dans les ateliers, les surfaces de travail sont en ordre, propres et dégagées.
 - Les ateliers sont munis de systèmes de captation des gaz d'échappement en bon état et dotés de clapet afin de réduire la perte d'énergie, d'extincteurs portatifs qui ont fait l'objet d'une inspection récente, d'une trousse de premiers soins et de secourisme facilement accessible, complète et en bon état.
 - Les ponts roulants ont fait l'objet d'une inspection récente effectuée par une firme externe pour attester de leur conformité et les meules sont en bon état et munies d'un dispositif de protection oculaire.
 - Un des principaux ateliers est équipé d'un système de ventilation automatique qui permet quatre changements d'air à l'heure et qui est inspecté annuellement.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur précieuse collaboration tout au long de ce mandat.

7.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- Malgré un déséquilibre des ratios d'encadrement et de la charge de travail et malgré la lourdeur de gestion actuelle du logiciel de GMAO, les employés responsables de l'exécution des travaux des principaux ateliers parviennent à assurer le service aux opérations.
- Certains ateliers travaillent de concert avec les clients pour les informer au quotidien des véhicules disponibles pour leurs activités.
- La Ville ne fait pas normalement à l'interne des travaux d'envergure ou des travaux qui requièrent une main-d'œuvre spécialisée.

7.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que des améliorations importantes doivent être apportées concernant la charge de travail dans les ateliers, la planification des travaux de maintenance, les méthodes de travail utilisées et certains aspects de la santé et sécurité du travail.

En raison de la charge de travail inéquitable et du déséquilibre des ratios d'encadrement dans les ateliers, il n'est pas possible d'assurer une présence adéquate auprès des mécaniciens sur le plancher et leur fournir tout le soutien nécessaire dans les deux ateliers les plus occupés.

La gestion des bons de travail est faite au moyen de guichets intégrés au logiciel de GMAO. Cette gestion est faite différemment d'un atelier à l'autre. La gestion des guichets est lourde, demande beaucoup de manipulations, alourdit la tâche, apporte peu de valeur ajoutée et contribue au risque que des travaux distribués à un mécanicien soient oubliés, puisqu'aucune vue d'ensemble du travail assigné n'est disponible avec le logiciel.

Plusieurs paramètres de déclenchement des maintenances sont mal programmés, manquants ou incomplets, ou ne sont pas conformes aux recommandations du fabricant ; par conséquent, le véhicule pourrait dépasser les paramètres normaux d'entretien, ce qui se traduirait par l'usure prématurée des composantes et par des coûts d'entretien beaucoup plus élevés.

Nous avons également constaté qu'une fois l'entretien PEP (programmes d'entretien préventif) complété, les véhicules sont remis en circulation, bien que des réparations réglementées n'aient pas été faites ; le véhicule n'est donc pas en droit de circuler, puisqu'une défectuosité mineure deviendra majeure après un délai de 48 heures.

Le logiciel de GMAO n'est pas formaté pour que les quantités et les types d'huiles utilisées soient imputés à chaque véhicule, ce qui ne permet pas de faire la preuve de maintenance sur certaines composantes critiques. Également, les ateliers ne procèdent pas régulièrement à des tests d'huile sur les véhicules lourds et sur la machinerie spécialisée dans le but d'identifier toute dégradation potentielle des composantes internes du moteur, de la transmission, du différentiel ou des composantes hydrauliques, afin de pouvoir intervenir plus rapidement en cas de défaillance et de minimiser ainsi les dommages.

Enfin, plusieurs aspects concernant la santé et la sécurité du travail nécessitent des correctifs importants, notamment en ce qui a trait à l'aménagement physique des ateliers, aux plans et aux équipements d'urgence, à la ventilation et à l'éclairage, aux machines utilisées en atelier et à la formation exigée pour l'utilisation des machines.

7.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- La charge de travail dans les ateliers
- L'outil de planification des travaux
- La manipulation des bons de travail dans les guichets
- Le paramétrage des maintenances des véhicules
- Les changements d'huile
- La gestion des véhicules de service et des mises au rancart
- L'aménagement physique des ateliers
- Le plan et les équipements d'urgence
- La ventilation, le chauffage et l'éclairage
- Les équipements, machines et outils utilisés en atelier
- La formation exigée pour l'utilisation des machines en atelier

7.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La DRM est consciente des différentes observations soulevées par l'équipe de la Vérificatrice générale.

À l'heure actuelle, de concert avec la Direction des ressources informationnelles (DRI), la DRM travaille à la révision de l'utilisation du logiciel de GMAO. Ce logiciel va permettre d'apporter des solutions à de nombreux problèmes soulevés. De plus, nous participons avec la Direction des ressources humaines, division SST, à l'évaluation des situations ou des équipements à risque dans les ateliers et mettons en place les corrections nécessaires.

Finalement, nous sommes à étudier un projet de réorganisation des ateliers mécaniques ; ce projet devrait permettre d'équilibrer les charges de travail des contremaîtres. Toutefois, il ne faut pas passer sous silence que la charge de travail des employés sera fortement augmentée, avec l'application des recommandations contenues dans ce rapport, ainsi que dans le rapport sur la réglementation et les normes spécifiques relatives à l'inspection des véhicules (Loi 430), le rapport sur l'utilisation du logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) et le rapport sur la gestion des pièces mécaniques dans les magasins.

7.2 Observations

7.2.1 Efficacité des opérations

Charge de travail par atelier et ratio d'encadrement

Observations

Nous avons effectué une évaluation de la charge de travail en fonction du volume d'affaires de chacun des ateliers en 2015. Cette évaluation a tenu compte des transactions effectuées à l'externe, du nombre de pièces installées par atelier, du nombre et des types de véhicules entretenus par atelier et du nombre de ressources affectées au soutien des mécaniciens dans chaque atelier.

Nombre et valeur des transactions effectuées à l'externe

Les activités dites « externes » sont traitées par le contremaître de l'atelier ou par le chef d'équipe ; elles comprennent, entre autres, les pièces non gardées en stock qui doivent être commandées directement par l'atelier chez des fournisseurs, de même que les réparations de véhicules faites par un fournisseur.

Lorsque le nombre de transactions de ce type est plus élevé, les gestionnaires en poste doivent nécessairement y consacrer plus de temps. Occupés par du travail de bureau, ils sont forcément moins présents sur le plancher, ce qui affecte directement le temps consacré à la supervision des travaux et à l'encadrement (« coaching ») des mécaniciens. La valeur financière des transactions est, quant à elle, un indice de la complexité des travaux ; plus ce montant est élevé, plus le nombre de pièces et la valeur de ces dernières sont élevés ou plus le coût de la réparation externe est élevé, ce qui signifie aussi que de nombreux travaux seront exécutés sur le véhicule.

Les principaux constats qui émanent de cette analyse montrent ce qui suit :

- près de la moitié de toutes les transactions effectuées à l'externe (49 %) provient d'un seul des ateliers principaux ;
- la valeur des transactions faites avec un fournisseur externe par un contremaître ou un chef d'équipe d'un des ateliers principaux représente plus de 56 % de la valeur totale des factures de travaux externes associées à l'ensemble des ateliers ;
- les deux ateliers principaux totalisent 83 % du nombre de transactions faites avec des fournisseurs externes et 86 % de la valeur totale des factures de travaux externes associées aux ateliers ; et
- les deux plus petits ateliers totalisent 17 % du nombre de transactions faites avec des fournisseurs externes et 13 % de la valeur totale des factures de travaux externes associées aux ateliers.

Puisque les gestionnaires des deux ateliers principaux doivent consacrer plus de temps au traitement des transactions effectuées à l'externe, ils disposent de moins de temps pour fournir du soutien, de l'encadrement des conseils techniques aux mécaniciens, ce qui pourrait entraîner des délais de diagnostic et de réparation plus grands, le remplacement inutile de certaines pièces ou des retours à la suite de travaux de maintenance effectués.

Nombre et valeur des pièces installées dans chaque atelier

Parallèlement, une autre analyse a été effectuée pour évaluer la charge de travail relative aux travaux qui requièrent l'utilisation de pièces tenues en stock au magasin ; cette évaluation est complémentaire à l'analyse concernant les travaux exécutés à l'externe. Une consommation de pièces accrue est un indicateur de la charge de travail et de la supervision requise.

Les principaux constats qui émanent de cette analyse montrent que :

- les deux plus petits ateliers installent environ 5 % du total des pièces qui proviennent du stock de leur magasin respectif ;
- un des principaux ateliers installe 71 % du total des pièces tenues en stock par la Ville ;
- l'autre atelier principal installe 24 % du total des pièces qui proviennent du stock de son magasin ;
- un des magasins principaux fournit aux mécaniciens en moyenne 68,5 pièces par jour, soit 202 % plus que l'autre magasin principal et 1 670 % plus que le plus petit magasin ; et
- le plus petit magasin emploie un magasinier qui fournit 3,9 pièces par jour aux mécaniciens, pour une valeur moyenne journalière de 109 \$.

La différence entre les deux ateliers principaux peut s'expliquer par le type de véhicules entretenus. Les véhicules légers ont une durée de vie plus courte, demandent moins de réparations et, par conséquent, demandent moins de pièces.

Nombre et types de véhicules entretenus par atelier

Une analyse des types et du nombre de véhicules entretenus par atelier a été faite. Il faut bien comprendre que la complexité du travail augmente dans le cas de véhicules plus spécialisés.

Dans un des ateliers principaux, on traite un nombre plus élevé de véhicules lourds, ce qui peut expliquer le plus grand nombre de requêtes effectuées auprès d'un fournisseur externe et le nombre plus élevé de pièces installées. Une telle situation nécessite normalement un ratio d'encadrement plus élevé.

Nombre d'employés et de ressources d'encadrement par quart de jour et de soir dans les ateliers de la Ville

Les constats montrent que pour le quart de jour :

- le ratio d'encadrement dans les deux plus petits ateliers est de 100 %, c'est-à-dire qu'il y a, à chaque endroit, deux personnes affectées à la supervision de deux employés. Mentionnons que les chefs d'équipe de ces ateliers travaillent aussi sur le plancher ; et
- un des principaux ateliers possède le plus faible ratio d'encadrement (2 personnes affectées à la supervision de 12 employés) alors que, comme précédemment, le niveau de complexité et les tâches à accomplir y sont plus élevés.

Le déséquilibre des ratios d'encadrement et de la charge de travail fait en sorte que les deux ateliers les plus occupés ne peuvent assurer une présence adéquate auprès des mécaniciens sur le plancher et leur fournir tout le soutien nécessaire.

De plus, une charge de travail plus lourde imposée au personnel d'encadrement peut entraîner diverses répercussions (erreurs, omissions ou manquements sur le plan administratif ou auprès des mécaniciens), ce qui peut avoir un impact direct sur l'efficacité des travaux et peut se traduire par des coûts d'entretien plus élevés et un risque accru pour la santé et la sécurité du travail des employés.

Recommandations

La DRM devrait :

- revoir les tâches des chefs d'équipe et des contremaîtres de ses différents ateliers afin d'assurer une répartition équitable des tâches et s'assurer d'offrir un appui et un encadrement équivalents à l'ensemble des mécaniciens ; et
- revoir l'affectation des ressources dans les magasins des différents ateliers afin d'assurer une répartition équitable des tâches des employés et de s'assurer de fournir un délai de réponse équivalent pour les mécaniciens de chaque atelier.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Nous allons demander au contremaître affecté aux opérations dans un des ateliers les moins occupés d'assister le contremaître dans l'atelier le plus occupé.

Un projet visant à déplacer le préposé d'un magasin à un autre est en cours. Ce dossier fait partie du projet de transfert des réparations des camions incendie vers un des ateliers. Dans ce même projet, nous étudions la possibilité de diminuer les stocks tenus dans un des magasins et d'utiliser un système de codes à barres pour gérer les stocks de ce magasin.

Responsable et échéancier

Chef de service – Équipements
2016 - 2017

7.2.2 Planification et méthodes de travail

Outil de planification

Observations

Une saine planification a une incidence sur les temps de réparation, sur les coûts d'entretien et sur le nombre de véhicules disponibles pour les opérations. Cette planification couvre plusieurs éléments, allant de la mise en service jusqu'à la mise au rancart du véhicule, en passant par la maintenance périodique et le suivi des réparations et des travaux externes.

Selon les bonnes pratiques de gestion des travaux, la planification de l'ouvrage doit tenir compte des ressources disponibles en matière de pièces et de main-d'œuvre, de la capacité de l'atelier et du niveau critique des travaux.

Un outil de planification est disponible dans le logiciel de gestion de la maintenance assisté par ordinateur (GMAO), mais il n'est pas utilisé par la DRM. La DRM n'effectue aucune planification des travaux qui tient compte des ressources disponibles en matière de pièces et de main-d'œuvre, de la capacité de l'atelier et du niveau critique des travaux. Puisque les activités de maintenance ne sont pas planifiées, on ne peut pas prioriser les interventions en fonction du besoin réel des

utilisateurs. Ceci affecte directement le niveau de service offert au citoyen et ne permet pas de s'assurer que les véhicules sont entretenus de façon efficiente.

Recommandations

La DRM devrait mettre en place des outils de planification des travaux qui tiennent compte de la disponibilité des ressources en matière de pièces et de main-d'œuvre, de la capacité de l'atelier et du niveau critique des travaux.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Le logiciel de GMAO est en cours de révision. Un des objectifs de cette révision est de permettre la planification des travaux de réparation et d'entretien des véhicules de façon automatisée. De plus, une procédure opérationnelle sera développée pour identifier les étapes préliminaires à l'immobilisation d'un véhicule à des fins de réparation ou d'entretien.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique – Administration
Chef de division mécanique
Selon la réalisation de la révision du logiciel de GMAO
2016 - 2017

Manipulation des bons de travail dans les guichets par emplacement et par client

Observations

La DRM utilise son logiciel de GMAO pour gérer le travail à faire en atelier. Ce travail inclut l'ensemble des tâches d'entretien à effectuer sur les véhicules. Ainsi, ce logiciel sert aussi bien à documenter les dossiers des véhicules lors des mises en service qu'à faire le suivi des entretiens correctifs et préventifs des véhicules et le suivi des mises au rancart.

Guichet par client

Les véhicules pour lesquels des tâches de maintenance doivent être accomplies sont classés par guichet dans le logiciel de GMAO. Le concept des guichets vise à attribuer à un contremaître la responsabilité du suivi de l'entretien par client. Chaque contremaître est responsable de plusieurs guichets, donc de plusieurs clients. Un guichet regroupe donc les véhicules d'un même service ; par exemple, le guichet bâtiment regroupe les véhicules de la division bâtiment, le guichet des loisirs regroupe les véhicules des loisirs et ainsi de suite.

Méthode de classement des bons de travail par emplacement et par client

Lors du déclenchement d'une maintenance par le logiciel de GMAO, les bons de travail se retrouvent dans le dossier « prédictif non classé » ; par la suite, une commis de la DRM déplace chaque bon de travail non classé dans le guichet général correspondant au client.

Ensuite, le contremaître consulte les guichets clients dont il est responsable et déplace les bons de travail dans les ateliers qui effectueront l'entretien. À titre d'exemple, il sélectionne les bons de travail relatifs aux véhicules nécessitant un entretien qui se trouvent dans le guichet général Voirie, puis les déplace dans un des ateliers « Voirie ».

Les ateliers de la Ville manipulent différemment les bons de travail se trouvant dans le dossier « atelier client » (p. ex., atelier-voirie). Certains ateliers utilisent les dossiers « ateliers clients » comme réservoir de travail et y laissent les bons de travail, tandis que d'autres déplacent l'ensemble des bons de travail des dossiers « ateliers clients » vers leur atelier respectif.

En troisième étape, le logiciel de GMAO permet de glisser-déplacer le bon de travail de « l'atelier client » vers un mécanicien. Les ateliers utilisent la possibilité qu'offre le logiciel de GMAO d'assigner le bon de travail au mécanicien. Cependant, une fois que le bon de travail est transféré sous le nom d'un mécanicien, on le perd de vue. Pour le revoir, on doit se souvenir des bons de travail qui ont été attribués aux mécaniciens ou alors le chercher

en cliquant manuellement sur le nom de chaque mécanicien. L'utilisation de cette fonctionnalité dans le système de GMAO ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble du travail à effectuer.

Comme ces bons de travail sont « cachés » lorsqu'ils sont attribués au mécanicien, ils ne sont plus visibles pour le contremaître dans l'écran des travaux à effectuer. Par conséquent, s'il souhaite confier un bon de travail à un autre mécanicien, le contremaître devra y aller de mémoire et aller chercher le bon de travail dans la liste des travaux confiés au premier mécanicien. La tâche de gestion est ainsi double, puisque le contremaître doit à la fois gérer les priorités en consultant le tableau des travaux à effectuer et aller voir les bons de travail « cachés » sous le nom de chaque mécanicien.

En résumé, les contremaîtres de la DRM utilisent la méthode des guichets différemment d'un atelier à l'autre. La gestion des guichets dans sa forme actuelle est lourde, demande beaucoup de manipulation, apporte peu de valeur ajoutée et contribue au risque d'oublier des travaux qui ont été distribués à un mécanicien, puisqu'aucune vue d'ensemble de l'ouvrage assigné n'est disponible dans le logiciel de GMAO.

Recommandations

La DRM devrait :

- simplifier la méthode de gestion des guichets en évitant de manipuler en double le même bon de travail ; et
- alléger la tâche du contremaître en informatisant le processus d'attribution des véhicules à leur atelier d'appartenance respectif.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Dans un premier temps, nous allons éliminer la notion de guichet. Le bon de travail sera acheminé au bon atelier à partir de sa création en utilisant le numéro de véhicule qui est affecté à un atelier en particulier. Nous allons revoir l'arborescence de l'outil planification utilisé à partir du logiciel de GMAO.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique

Chef de division mécanique - Administration

2016 - 2017

Paramétrage des maintenances des véhicules dans le logiciel de GMAO

Observations

En vertu des bonnes pratiques, les travaux liés à l'entretien d'un véhicule doivent être effectués sur une base régulière et selon un échéancier établi. Des tâches précises de maintenance pour les véhicules légers, lourds ou spécialisés ont été établies et programmées dans le logiciel de GMAO ; ces tâches sont déclenchées selon des paramètres établis en matière de kilométrage parcouru ou d'heures ou de jours d'utilisation, ce qui facilite la planification des travaux. Les travaux sont planifiés lorsque le premier des paramètres est atteint.

Par exemple, pour un véhicule léger assujéti à un programme d'entretien encadré par la *Loi concernant les propriétaires, exploitants et conducteurs de véhicules lourds* (loi 430) du *Code de la sécurité routière*, des tâches de maintenance sont paramétrées dans le logiciel de GMAO tous les 6 mois ou tous les 10 000 km avec le changement d'huile moteur. Par conséquent, la maintenance sur le véhicule se déclenchera lorsque le premier des deux paramètres sera atteint.

Dans le cadre de notre examen, nous avons constaté plusieurs irrégularités concernant la programmation des paramètres de maintenance dans le logiciel de GMAO par rapport aux recommandations du fabricant, qui méritent d'être revues et réévaluées :

- Plusieurs paramètres sont absents, incomplets ou inadéquats et ne respectent pas les recommandations du fabricant. À titre d'exemple :
 - des véhicules ont été mis en service sans que les entretiens préventifs soient programmés dans le logiciel de GMAO ;
 - pour certains véhicules spécialisés, un seul paramètre est programmé, soit les heures ou les jours d'utilisation, pour le déclenchement des changements d'huile, alors que le fabricant recommande que deux paramètres soient utilisés ;
 - pour certains véhicules analysés, les paramètres relatifs aux changements d'huile ne sont pas conformes aux paramètres recommandés par le fabricant.
- Des paramètres non homogènes par catégorie de véhicules sont parfois programmés différemment dans le logiciel de GMAO ; par conséquent, des véhicules identiques sont soumis à des programmes d'inspection différents.
- Les paramètres de changement d'huile moteur sont programmés dans le logiciel de GMAO dans deux maintenances distinctes pour tous les véhicules, ce qui fait que ces tâches sont faites parfois trop rapidement et non en conformité avec les recommandations du fabricant. De plus, pour certains véhicules testés, la fréquence des changements d'huile moteur paramétrée dans le logiciel de GMAO est inférieure (en kilomètres parcourus) à la fréquence recommandée par le fabricant.
- Les deux maintenances programmées dans le logiciel de GMAO (maintenance 1 et 2) pour les véhicules de police comprenaient une maintenance assujéti à la loi 430 ; par conséquent, il peut arriver que ces deux maintenances soient déclenchées à quelques jours d'intervalle et faits en double à la séquence de 48 000 km. Cette situation engendre des coûts supplémentaires et immobilise inutilement un véhicule, ce qui affecte les clients.
- Les paramètres de changement d'huile transmission, différentiel et hydraulique dans le logiciel de GMAO sont grandement inférieurs aux recommandations du fabricant. À titre d'exemple, le paramètre programmé dans le logiciel prévoit une fréquence tous les 48 000 km ou tous les 2 ans, alors que le fabricant recommande de faire le changement d'huile tous les 96 000 km.

En résumé, tous ces déclencheurs mal programmés, absents, incomplets ou non conformes aux recommandations du fabricant pourraient faire en sorte que le véhicule dépasse les paramètres normaux d'entretien, ce qui se traduira par de l'usure prématurée des composantes et par des coûts d'entretien beaucoup plus élevés.

À la date de notre présent mandat, un exercice de révision des paramètres avait été fait pour les véhicules légers et lourds assujettis à la loi 430 afin de corriger entre autres les tâches de changement d'huile moteur et de maintenance réglementaire qui étaient programmées en double dans le logiciel de GMAO. Celles-ci sont maintenant paramétrées dans une seule tâche de maintenance. Toutefois, cet exercice de révision ne portait pas sur les autres anomalies décrites ci-dessus et constatées dans le cadre de notre mandat.

Recommandations

La DRM devrait :

- ajouter des catégories de véhicules dans le logiciel de GMAO selon les types d'utilisation et établir des paramètres beaucoup plus personnalisés ;
- revoir les intervalles de maintenance par catégorie de véhicules, tant pour ceux encadrés par la loi 430 que pour les véhicules plus spécialisés et tant pour les véhicules plus âgés que pour les plus neufs, afin de garantir que les programmes d'inspection et d'entretien respectent les fréquences d'entretien recommandées pour chaque catégorie de véhicules ; et
- mettre en place un processus de révision pour que les paramètres erronés soient corrigés dans le logiciel de GMAO et respectent les recommandations du fabricant.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Dans notre exercice de révision d'utilisation du logiciel de GMAO, nous voulons utiliser le maximum de possibilités que procure ce logiciel. Entre autres, nous allons y définir les catégories de véhicules.

Nous nous assurons de respecter les paramètres d'entretien suggérés par le fabricant lors de l'enregistrement des nouveaux véhicules dans le logiciel de GMAO.

Pour les anciens véhicules, nous allons définir un plan d'intervention pour l'ensemble des correctifs à apporter.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique
Chef de division mécanique – Administration
2016 - 2017

Suivi des réparations découlant du PEP et des maintenances correctives dans le logiciel de GMAO

Observations

Réparations découlant du PEP

Tel que l'exige la SAAQ, les véhicules lourds doivent être soumis à des inspections réglementées (PEP) selon des fréquences préétablies. Les défauts trouvés dans le cadre de ces inspections sont signalés par le mécanicien sur le formulaire PEP. Toute défectuosité majeure doit être réparée avant de remettre le véhicule en circulation et toutes les défectuosités mineures doivent, quant à elles, être réparées dans un délai de 48 heures, faute de quoi elles seront considérées comme majeures et le véhicule ne sera pas en droit de circuler.

Selon nos constatations, bien que l'entretien PEP de certains véhicules ait été fait à la date prévue, les réparations qui en découlaient ne l'ont pas été. La Ville est donc en situation d'infractions, puisqu'un véhicule dont les réparations découlant du PEP n'ont pas été faites n'est pas en droit de circuler.

Fermeture des bons de travail relatifs à des travaux correctifs

Le logiciel de GMAO regroupe sous un même onglet l'ensemble des bons de travail relatifs à des travaux correctifs qui ont été exécutés, mais qui n'ont pas été fermés. Ces bons de travail polluent le logiciel de GMAO, puisqu'ils apparaissent également sous l'onglet «travaux à effectuer» du véhicule, et ce, même si le travail est terminé. Sous ce même onglet, on retrouve aussi les bons de travail attribués à un mécanicien et qui sont toujours ouverts dans le logiciel de GMAO, ce qui complique le suivi des travaux.

Le contremaître doit être vigilant pour ne pas remettre au programme un bon de travail exécuté qui apparaîtrait toujours sous les travaux à effectuer et doit se souvenir de ce qui est en cours ou réellement terminé lorsqu'il fait le suivi et la gestion des bons de travail. La configuration actuelle du travail pour les «travaux à effectuer» complique la tâche du contremaître ou du chef d'équipe et ne permet pas d'assurer une gestion efficiente des travaux. Tout cela occasionne de la perte de temps, des risques d'erreurs et du travail en double pour le contremaître, qui doit continuellement vérifier si le travail qui apparaît à l'écran a bel et bien été exécuté.

Avec l'organisation actuelle du travail et des ressources disponibles, la DRM ne réussit pas à prendre le dessus sur la fermeture des bons de travail en retard. Pour régulariser la situation concernant la gestion de l'information dans le logiciel de GMAO, il arrive que la DRM ferme en bloc tous les bons de travail en suspens depuis un certain temps.

Suivi des réparations externes par atelier d'appartenance

Les bonnes pratiques veulent que les travaux plus spécialisés soient effectués à l'externe et que les travaux de base et l'entretien normal des véhicules soient faits à l'interne.

La Ville de Longueuil ne fait pas normalement à l'interne de travaux d'envergure ni de travaux qui requièrent une main-d'œuvre spécialisée, ce qui est une bonne pratique. Les travaux normalement envoyés à l'externe comprennent les travaux concernant la carrosserie, les pare-brise, le rembourrage de siège et l'alignement ainsi que les travaux relatifs aux moteurs et à la transmission ; au besoin, elle a aussi recours à des fournisseurs externes pour désengorger le garage.

Le logiciel de GMAO permet d'associer un véhicule à un fournisseur externe et de pouvoir repérer ainsi facilement où se trouve le véhicule. Toutefois, les contremaîtres n'utilisent pas tous ce suivi informatisé des travaux externes de façon rigoureuse ; certains utilisent leur propre méthode de suivi alors que d'autres n'utilisent pas de méthode précise et font le suivi de mémoire.

En l'absence d'une méthode établie, appliquée de façon uniforme par tous, pour exercer un suivi serré auprès des fournisseurs externes, il pourrait arriver que le véhicule soit oublié chez le fournisseur pour une journée ou plus, ce qui priverait inutilement d'un véhicule les clients du garage.

Recommandations

La DRM devrait :

- mettre en place des mécanismes pour assurer que les réparations sont effectuées dans les délais prescrits à la suite du PEP avant de remettre un véhicule en circulation ;
- mettre en place une procédure de suivi des bons de travail correctifs exécutés par les mécaniciens permettant d'assurer qu'ils sont fermés quotidiennement dans le logiciel de GMAO quand les travaux sont finalisés ; et
- mettre en place une méthode uniforme de suivi pour la gestion des véhicules envoyés à l'externe.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Dans le projet de révision du logiciel de GMAO, nous allons uniformiser les méthodes de travail. Nous allons utiliser les fonctionnalités de ce logiciel qui permettent de contrôler les opérations mécaniques à faire et celles qui sont déjà faites ; d'où le besoin d'un accompagnement et d'une formation pour les usagers de ce logiciel.

L'accès à des ordinateurs par tous les mécaniciens et l'utilisation plus poussée du logiciel de GMAO permettra aux contremaîtres de disposer de plus de temps pour assurer le suivi des bons de travail déjà exécutés.

Comme il est possible de gérer les véhicules envoyés à l'externe dans le logiciel de GMAO, cette fonctionnalité sera mise de l'avant.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique

Chef de division mécanique – Administration
2016 - 2017

Changements d'huile et listes d'inspection des véhicules

Observations

Preuve des changements d'huile

Selon les bonnes pratiques de maintenance, la quantité et le type d'huile utilisés pour les changements d'huile doivent être précisés pour chaque véhicule au moment de l'entretien afin d'être capable de faire la démonstration que les composantes sont bien entretenues et que les recommandations du fabricant ont été respectées, et ce, pour que la garantie s'applique advenant un bris d'équipement.

Bien que les ateliers disposent d'outils automatiques pour faire les changements d'huile moteur et de transmission et qu'ils soient munis de compteurs permettant de mesurer les quantités utilisées, le logiciel de GMAO n'est pas formaté pour qu'on puisse y inscrire la quantité et le type d'huile utilisés, ce qui ne permet pas de faire la preuve de la maintenance effectuée.

Analyse des huiles sur les véhicules lourds et spécialisés

Selon les bonnes pratiques, des analyses d'huile doivent être effectuées pour déterminer les bons intervalles de vidanges d'huile ainsi que pour obtenir un diagnostic sur l'état de l'huile dans les composantes.

Pour connaître les conditions et l'état de l'huile après un certain usage, il faut prélever des échantillons d'huile sur les composantes et les envoyer aux fins d'analyse à une firme spécialisée. Un rapport d'analyse est produit et envoyé avec les recommandations.

Les ateliers ne procèdent pas régulièrement à des tests d'huile sur les véhicules lourds et sur la machinerie spécialisée afin d'identifier une dégradation potentielle des composantes internes du moteur, de la transmission, du différentiel ou des composantes hydrauliques et de pouvoir intervenir rapidement pour minimiser les dommages. La façon actuelle de procéder ne permet pas d'évaluer la qualité de l'huile, d'en suivre la dégradation et de déterminer à quel moment les maintenances doivent être effectuées afin de réduire les risques de bris de composantes et les remplacements nécessaires.

Informations incomplètes sur les listes d'inspection

Les bonnes pratiques veulent que la liste des tâches à faire au moment d'une inspection soit bien définie. Il est ainsi possible de s'assurer que les véhicules sont entretenus selon les mêmes standards et que les composantes devant être changées lorsqu'un certain kilométrage est atteint (par exemple, le filtre de cabine) le sont réellement.

La DRM a établi des tâches et des listes d'inspection associées aux entretiens des véhicules. Cependant, certaines feuilles sont peu adaptées. Les informations incomplètes, imprécises ou inexacts sur les fiches d'entretien peuvent amener le mécanicien à omettre certaines tâches ou à effectuer des tâches superflues, ce qui pourrait engendrer le remplacement prématuré ou tardif de certaines pièces et entraîner ainsi des coûts d'entretien plus élevés.

Recommandations

La DRM devrait :

- mettre en place les correctifs nécessaires afin que la quantité et le type d'huile utilisés soient précisés sur les bons de travail de chaque véhicule ;
- évaluer les coûts-bénéfices de procéder à des analyses d'huile sur les véhicules lourds et spécialisés ; et
- revoir les feuilles d'inspection pour assurer que les tâches y apparaissant s'appliquent au véhicule et programmer des entretiens différents pour les pièces devant être remplacées à des intervalles différents.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La révision de l'utilisation des fonctionnalités du logiciel de GMAO permettra de compléter les fiches de maintenance de chaque véhicule. Toutes les informations manquantes à un dossier ou les informations erronées seront complétées ou corrigées avec la mise à jour du logiciel de GMAO. Concernant l'imputation de la quantité d'huile à chaque bon de travail, une procédure sera mise en place obligeant les mécaniciens à inscrire au bon de travail la quantité d'huile utilisée pour ce véhicule.

Le chef de division mécanique est à mettre en place un projet d'analyse d'huile sur les véhicules-outils.

Dans la même lignée que l'adaptation des fiches PEP à chaque catégorie de véhicules, les feuilles d'inspection seront revues et personnalisées en fonction de chaque catégorie d'équipement.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique – Administration
Chef de division mécanique
2016 - 2017

Gestion des véhicules hors service et des mises au rancart

Observations

Véhicule hors service

Les bonnes pratiques veulent que le client soit avisé lorsque le véhicule est prêt. Le client doit également être avisé de tout retard qui pourrait affecter ses opérations.

Une procédure permettant de connaître la disponibilité des véhicules a été développée par la DRM, mais elle n'est pas appliquée. Les ateliers ne fonctionnent pas tous de la même façon pour le suivi des véhicules hors service.

S'il n'est pas possible de savoir quels sont les véhicules mis hors service, le niveau de service offert aux citoyens peut être affecté, puisque des véhicules requis pour effectuer certains types de travaux ne sont pas disponibles et les clients n'en sont pas informés. De plus, le logiciel de GMAO n'est doté d'aucun outil qui permettrait d'identifier les véhicules hors service. Les gestionnaires ne disposent donc pas des outils nécessaires pour connaître l'état de la situation en temps réel quant à la disponibilité des véhicules et pour intervenir au besoin et ainsi mieux planifier les opérations.

Gestion des véhicules mis au rancart

Les mises au rancart doivent être bien gérées pour empêcher qu'un véhicule qui n'est plus en bon état se retrouve sur la route. Le logiciel de GMAO permet de suspendre les travaux correctifs et préventifs sur les véhicules dans le cas d'une mise au rancart. Des cases doivent être cochées pour suspendre les travaux.

Il existe des formulaires qui doivent être remplis lors de la mise au rancart d'un véhicule. Des anomalies ont été trouvées ; par exemple, des véhicules qui ont été mis au rancart sont encore actifs dans le logiciel de GMAO. Une mauvaise gestion des véhicules au rancart pourrait amener les ateliers à faire de la surmaintenance et à rendre accessible un véhicule qui ne devrait plus être utilisé sur le territoire.

Recommandations

La DRM devrait :

- mettre en place un mécanisme qui permet de connaître la disponibilité des véhicules en identifiant les véhicules hors service pour faciliter le travail des clients ;
- intégrer au logiciel de GMAO des données sur la disponibilité des véhicules ; et
- mettre en place un mécanisme de vérification pour s'assurer que les véhicules au rancart ne sont pas entretenus ou disponibles sur le territoire.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Avant la mise en place de toutes les fonctionnalités du logiciel de GMAO, nous allons déterminer une manière de maintenir à jour l'information nécessaire pour pouvoir informer les directions utilisatrices de véhicules de la disponibilité ou non-disponibilité de ceux-ci.

Par la suite, nous allons uniformiser dans les quatre ateliers mécaniques les méthodes utilisées pour maintenir à jour les informations concernant la disponibilité des véhicules.

Dans une procédure de mise en service et mise au rancart de véhicules, nous allons nous assurer de définir clairement les étapes à réaliser lors du retrait de la circulation d'un véhicule et de bien définir les responsabilités de chacun afin que la procédure soit bien appliquée.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique

Chef de division mécanique – Administration
2016 - 2017

Procédures de travail et autres aspects administratifs

Observations

Procédures de travail

Dans une démarche d'amélioration continue, les processus doivent être cartographiés, ce qui permet aux employés de mieux comprendre les actions à faire et qui facilite l'atteinte des objectifs.

La DRM a cartographié certains de ses processus et a établi plusieurs procédures afin d'assurer une structure d'encadrement, puisque les ateliers se trouvent à différents endroits à la Ville et couvrent l'ensemble du territoire. Toutefois, aucune procédure de travail n'a été établie pour permettre aux mécaniciens d'adopter des méthodes de travail similaires pour les problèmes rencontrés.

L'absence de pratiques d'inspection, de diagnostic ou de réparation similaires empêche l'adoption de méthodes de travail uniformes, ce qui se traduira inévitablement par des délais d'intervention qui fluctueront d'un atelier à l'autre. De plus, certaines procédures concernant le soutien administratif ne sont pas finalisées.

Gestion des rappels des fabricants

En vertu des bonnes pratiques, les rappels des fabricants doivent être gérés et suivis. Les rappels ne sont pas tous bien identifiés dans le logiciel de GMAO : certains rappels sont inscrits, mais ne sont pas identifiés comme rappel, ce qui en rend la gestion plus complexe. Une mauvaise gestion des rappels pourrait avoir des conséquences importantes sur la sécurité des usagers.

Gestion du kilométrage ou des heures d'utilisation du véhicule

Grâce à une passerelle entre le logiciel de GMAO et le système de carburant, ce dernier transfère les heures-machines ou le kilométrage du véhicule qui fait le plein de carburant, ce qui assure le déclenchement des maintenances en fonction des paramètres établis.

Lors d'un plein de carburant, l'utilisateur doit s'identifier, identifier le véhicule et inscrire le kilométrage du véhicule ou les heures-machines de l'équipement. Parfois, des erreurs de kilométrage ou d'heures-machines sont faites lors de la saisie à la pompe par l'utilisateur. Ces erreurs ne sont pas toujours corrigées, mais il arrive parfois qu'elles se corrigent d'elles-mêmes.

Une erreur non corrigée peut engendrer le déclenchement prématuré d'une maintenance ; ou empêcher l'exécution de la maintenance, par exemple, si le kilométrage inscrit est si élevé qu'il rend le déclencheur inatteignable, ce qui pourrait se répercuter sur la sécurité des usagers.

Gestion des clés

Les ateliers possèdent des panneaux sur lesquels les clés des véhicules sont accrochées, ce qui est une bonne pratique. Des positions y sont également déterminées, en ordre croissant, ce qui permet de trouver rapidement les clés.

À la date de nos visites, les panneaux de clés étaient relativement en ordre, bien que quelques clés manquaient ou n'étaient pas accrochées à leur position respective.

De plus, les panneaux de clés ne sont pas installés et utilisés de façon uniforme par l'ensemble des ateliers. À titre d'exemple, certains panneaux de clés ne peuvent pas être verrouillés, ou les clés des véhicules neufs et en préparation sont accrochées à la vue de tous et sont très facilement accessibles.

Recommandations

La DRM devrait :

- établir des procédures d'inspection, de diagnostic et de réparation à l'intention des mécaniciens afin d'augmenter l'efficacité du travail ;
- compléter les procédures de travail à l'intention du personnel de soutien administratif, en faire le suivi et la mise à jour ;
- établir une procédure pour que tous les rappels des fabricants soient identifiés et facilement utilisables par les ateliers ;
- mettre en place un mécanisme de contrôle quotidien permettant de corriger les erreurs de saisie du kilométrage ou des heures-machines faites à la pompe ; et
- mettre en place un mécanisme de vérification pour s'assurer que les clés sont toujours bien rangées et sécuriser les clés des véhicules neufs ou usagés accrochées sur les panneaux.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Dans le projet de mise à niveau du logiciel de GMAO, nous allons nous attaquer à une révision des processus. Ce faisant, lors de la mise en application des processus révisés, nous allons uniformiser les méthodes et les procédures de travail en matière de soutien administratif.

L'outil actuel permet de corriger les erreurs d'entrée de données lorsqu'un employé fait le plein d'un véhicule. Nous allons renforcer son utilisation et en formaliser l'application.

Le Service des équipements conserve deux clés en réserve pour chaque véhicule dans un cabinet sous clé. Une procédure sera mise en place pour contrôler les sorties des clés. Dans chaque atelier, le contre-maître et les chefs d'équipe seront responsables de l'application de cette procédure. Pour assurer le contrôle des clés, nous allons déplacer les cabinets de clés à des endroits non visibles aux visiteurs dans le garage.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique

Chef de division mécanique – Administration

2016 - 2017

7.2.3 Santé et sécurité du travail (SST)

Aménagement des lieux physiques dans les ateliers

Observations

Dans le cadre d'une revue d'une trentaine d'exigences réglementaires concernant la santé et la sécurité du travail et touchant l'aménagement des lieux physiques des deux principaux ateliers de la Ville, nous avons relevé certaines anomalies ou non-conformités au *Règlement sur la santé et sécurité du travail* (RSST). Elles se détaillent comme suit :

Plancher des ateliers

Le plancher de béton d'un des deux ateliers est très abîmé ; il n'est pas de niveau et se désagrége à certains endroits. Il est donc difficile pour les mécaniciens de déplacer leurs coffres d'outils sur ce plancher afin de les rapprocher de leur zone de travail, car ils peuvent se renverser. Un travailleur pourrait glisser et se blesser en tombant.

Voies de circulation

Dans les deux ateliers, les voies de circulation dans les zones de travail et les zones piétonnières ne sont pas bien délimitées sur les planchers par des lignes au sol. Ces lignes de circulation se sont effacées avec le temps et les travailleurs passent par les aires de travail pour se rendre à leur poste de travail. Ceci ne favorise pas une circulation ordonnée et sécuritaire des travailleurs et des gens appelés à traverser les ateliers.

Portes de garage

Les portes de garage d'une section d'un atelier ne sont pas munies de système d'arrêt de sécurité, et les dispositifs de sécurité de l'autre secteur de cet atelier ne fonctionnaient pas à la date de notre visite. Si les portes de garage ne s'arrêtent pas automatiquement au passage d'un travailleur, il y a risque de blessures graves. De plus, le système d'arrêt de la porte de l'atelier de soudure d'un des ateliers ne fonctionnait pas.

Accès à la salle électrique

Pour avoir accès à la salle électrique d'un des ateliers, on doit traverser un local où sont entreposés des réservoirs d'huiles neuves. Lors de nos visites, ce local était très encombré d'équipements de tout genre et il n'était pas possible d'avoir un accès immédiat à la salle électrique.

Advenant une situation d'urgence, il serait difficile d'accéder rapidement à la salle électrique, car il faudrait retirer les équipements qui bloquent l'accès à la porte d'entrée de cette dernière, ce qui est non sécuritaire.

Rangement des équipements

Il est dans les bonnes pratiques de travail de ranger les équipements et les outils à des endroits appropriés ou désignés.

Dans les deux ateliers visités, plusieurs équipements ou outils traînent sur le plancher, sont rangés au centre de l'atelier ou sont appuyés contre les murs, ce qui encombre les aires de travail et les aires de circulation, nuit à l'accomplissement sécuritaire du travail et à la manipulation des équipements.

De plus, les soudeurs d'un atelier disposent d'un camion de soudure non sécuritaire et non aménagé pour bien ranger leurs outils. À la date d'une de nos visites, la bonbonne de gaz utilisée n'était pas attachée et traînait dans le fond du camion, ce qui est très dangereux pour la conduite du véhicule et expose les occupants à des risques d'explosion. Selon l'information obtenue, un nouveau camion de soudure est acheté et n'est pas encore aménagé pour la soudure.

Recommandations

En collaboration avec la Direction des travaux publics et la Direction des ressources humaines - division SST, la DRM devrait :

- corriger l'état du plancher dans un atelier ;
- délimiter les voies de circulation et les voies piétonnières dans les ateliers ;
- équiper les portes de garage d'un des ateliers de systèmes d'arrêt automatique et réparer les systèmes qui ne sont pas fonctionnels ;
- libérer en tout temps l'accès à la salle électrique dans un atelier et entreposer les équipements dans une autre aire de rangement ;
- réduire l'encombrement tout en désignant des endroits appropriés pour ranger les équipements et les outils ; et
- finaliser l'aménagement du nouveau camion de soudure.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une demande va être adressée à la Direction du génie pour voir à la réfection de la dalle de plancher d'un atelier.

Une démarche sera faite avec le responsable de la SST à la Ville pour identifier les voies de circulation et les voies piétonnières et, cela fait, une demande sera adressée à la Direction des travaux publics pour procéder au marquage de ces voies.

Une demande sera adressée à la Direction des travaux publics pour corriger le problème relié au système d'arrêt automatique des portes de garage dans un atelier.

Un espace de rangement sera identifié afin de pouvoir libérer l'accès à la salle électrique d'un atelier.

Les lieux de rangement des équipements et des outils seront revus de manière à en faciliter l'accès et éviter l'encombrement des lieux.

Un contrat pour l'aménagement du camion des soudeurs a été octroyé.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique
Fin 2016

Plan et équipements d'urgence

Observations

Dans tout établissement, les aspects touchant toute situation d'urgence doivent être affichés et connus par tous les employés, et les dispositifs de sécurité doivent être fonctionnels en tout temps, et ce, afin d'assurer la sécurité des travailleurs. La visite des deux principaux ateliers de la Ville nous a permis de relever certaines anomalies ou non-conformités au RSST :

Plan d'urgence

Dans les deux ateliers, des plans détaillés d'évacuation en cas d'urgence ne sont pas affichés, ce qui ne permet pas de bien informer les travailleurs. Ces plans doivent indiquer les sorties de secours, les équipements d'urgence, de même que le nom

et les coordonnées des personnes responsables de l'évacuation. Selon l'information obtenue, ce plan existe et les deux ateliers ont procédé à un exercice d'évacuation en 2015.

Douche de secours et douche oculaire

Une douche de secours et douche oculaire est mise à la disposition des travailleurs qui pourraient être exposés à des matières corrosives ou à des matières dangereuses susceptibles de causer rapidement des dommages ou des conséquences irréversibles à la peau ou aux yeux des travailleurs.

La douche de secours et douche oculaire d'un des ateliers ne fonctionne pas bien, car de la poussière et de la rouille en sortent lors des premières minutes de son fonctionnement et l'eau n'est pas renouvelée sur base régulière de manière à en assurer la salubrité. De plus, la température de l'eau de cette douche n'est pas tempérée, ce qui pose un risque lors d'une situation d'urgence.

De plus, cette douche n'est pas munie d'un drain pour que l'eau s'écoule lors de son utilisation, afin d'éviter qu'un travailleur glisse sur le plancher.

Détecteurs de gaz

Bien que les ateliers soient munis d'un système de captation des gaz à la source, un atelier n'est pas muni de détecteurs de gaz de CO et NO₂ permettant de déceler un niveau anormalement élevé de contaminants dans les zones de travail.

Sorties et éclairage d'urgence

Les portes de sortie d'un des ateliers n'étaient pas toutes munies de panneaux de sortie et d'un éclairage d'urgence fonctionnel à la date de notre visite, ce qui ne permet pas de bien informer les travailleurs ou les gens présents sur les lieux advenant une situation d'urgence.

Recommandations

En collaboration avec la Direction des travaux publics et la Direction des ressources humaines - division SST, la DRM devrait :

- afficher le plan d'évacuation et le nom des personnes responsables de la situation d'urgence ;

- mettre en place un mécanisme pour s'assurer de la salubrité de l'eau des douches, faire les correctifs nécessaires pour avoir une eau tempérée et évaluer l'installation d'un drain de sortie ;
- installer des détecteurs de gaz dans un des ateliers ; et
- installer des panneaux de sortie et un éclairage d'urgence fonctionnel à toutes les portes d'un des ateliers.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Un plan d'évacuation sera mis en place avec la collaboration du Service des bâtiments. Nous désignerons des personnes responsables de son application et nous assurerons qu'ils reçoivent la formation nécessaire.

Avec la Direction des travaux publics, nous allons revoir dans chaque atelier le fonctionnement des douches oculaires afin de les rendre conformes aux exigences de la SST et nous étudierons la possibilité d'installer un détecteur de gaz CO et NO₂ dans un des ateliers.

Avec la Direction des travaux publics, nous allons voir à l'installation de panneaux de sortie et d'éclairage d'urgence à toutes les portes d'un atelier.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique
Fin 2016

Ventilation, chauffage et éclairage

Observations

Une ventilation générale convenable, une température ambiante et des niveaux d'éclairage adéquats sont essentiels pour assurer aux travailleurs un climat de travail sécuritaire dans les ateliers. La visite des deux principaux ateliers nous a permis de relever certaines non-conformités au RSST :

Ventilation

Un des ateliers n'est pas muni d'un système de ventilation générale et dispose seulement d'un ventilateur au mur qui est activé manuellement. Ce mécanisme est rudimentaire et le RSST exige que tout système de ventilation installé dans un établissement soit en mesure de procurer le nombre minimal de changements d'air, soit quatre changements d'air à l'heure pour un garage d'entretien.

Température ambiante d'un atelier de soudure

Une section d'un atelier de soudure n'est pas munie d'un système de chauffage et elle est située près de la porte du garage municipal où sont entreposés à chaque fin de quart les véhicules de la Ville.

À la date d'une de nos visites en atelier, la température de cette section était de 13,9 °C, ce qui est inférieur aux exigences du RSST, malgré qu'elle soit équipée d'une toile de partition. La température moyenne extérieure était de -11 °C à la date de la vérification de la température.

Éclairage dans les ateliers

Les bonnes pratiques veulent que les ateliers soient éclairés et lumineux de façon à faciliter la perception des défauts sur les véhicules et le travail de montage et démontage des composantes.

Pour les opérations d'inspection générale rapide et de montage, le niveau requis est de 550 lux alors que pour les opérations plus complexes de réparation et d'inspection, le niveau d'éclairage requis passe à 800 lux. Le niveau visé doit donc se situer aux environs de 800 lux pour répondre à l'ensemble des problématiques auxquelles les mécaniciens seront exposés.

Des mesures d'éclairement ont été prises avec un luxmètre en soirée dans les deux principaux ateliers de la Ville opérant avec des quarts de soir. Les mesures ont été prises en soirée pour refléter la réalité opérationnelle et lors d'opérations régulières, soit avec des véhicules dans les baies de travail ; les zones d'ombres créées par le positionnement des lumières ont ainsi été prises en compte. Les deux principaux ateliers vérifiés présentent respectivement une luminosité moyenne de 613 lux et de 448 lux.

Les murs et les plafonds sombres et le plancher en béton ne contribuent pas à augmenter l'intensité lumineuse puisqu'ils réfléchissent très peu la lumière, ce que tendent à montrer les mesures de luminosité prises sous les véhicules qui affichent une moyenne de 22 lux et de 47 lux dans les deux ateliers. Avec des baladeuses, les mesures moyennes de luminosité ont été de 664 lux et de 677 lux.

Lorsque le niveau d'éclairage est insuffisant, les mécaniciens ne peuvent pas bien voir les composantes à inspecter, ce qui peut se traduire par des délais d'inspection plus longs et des problèmes non diagnostiqués. Dans ce dernier cas, les risques de panne et de retour du véhicule au garage sont accrus. Le temps requis pour le montage ou le démontage des composantes peut aussi être affecté par le manque de luminosité.

Recommandations

En collaboration avec la Direction des travaux publics et la Direction des ressources humaines - division SST, la DRM devrait :

- prendre les mesures nécessaires afin de munir l'un des ateliers d'un système de ventilation et d'assurer qu'une section d'un atelier de soudure dispose d'une température ambiante adéquate ;
- améliorer le niveau d'éclairement des ateliers et penser à peindre les murs des ateliers d'une couleur plus claire pour assurer une meilleure luminosité ; et
- fournir des baladeuses et des lampes d'appoint de qualité supérieure aux mécaniciens.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une démarche sera menée avec la Direction des travaux publics pour améliorer le système de ventilation dans un atelier et améliorer la température de l'atelier de soudure. L'état du garage risque de rendre cette opération plus difficile.

Une demande sera adressée à la Direction des travaux publics pour qu'elle procède à la peinture des murs de l'atelier d'une couleur plus claire de manière à améliorer la luminosité.

Une recherche de baladeuses adaptées à la situation sera effectuée et par la suite, nous en ferons l'acquisition.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique

Fin 2016

Équipements, machines et outils utilisés en atelier

Observations

Les équipements, les machines et les outils utilisés en atelier doivent toujours être en bon état ; cependant, s'ils ne sont pas conformes aux règles et ne sont pas inspectés sur une base régulière, ils peuvent parfois s'avérer dangereux pour les travailleurs. La revue de la sécurité des équipements dans les ateliers nous a permis de constater ce qui suit :

Soupape de sécurité anti-coup de fouet

Les ateliers utilisent des tuyaux pressurisés à air comprimé pour les opérations d'entretien des véhicules. Ces tuyaux ne sont pas munis de dispositif de sécurité à la source d'approvisionnement ou au point d'embranchement sur la ligne afin de réduire la pression en cas de bris de tuyau. Advenant le cas, le tuyau risque de frapper tel un coup de fouet et causer des blessures, soulever de la poussière et causer des dommages aux pièces en production.

Élingues de chaînes ou de fibres synthétiques

Les ateliers utilisent des élingues de chaînes pour le soulèvement et la manipulation de charges et celles-ci sont entreposées sur les murs.

À la date de nos visites, ces chaînes n'étaient pas toutes étiquetées avec leur capacité de levage, leur marque et leur grade et n'étaient pas inspectées sur base annuelle, ce qui ne garantit pas qu'elles sont sécuritaires. En vertu d'une procédure de SST mise en place par la division de SST, une vérification des élingues doit être faite dans les ateliers ; toutefois, aucun mécanisme de suivi n'est en place pour en valider l'application.

Inspection des appareils de levage

Des appareils de levage et des ponts roulants sont utilisés dans les ateliers pour soulever des véhicules. Ces équipements doivent être utilisés, entretenus, réparés de manière à ce que leur emploi ne compromette pas la santé, la sécurité ou l'intégrité des travailleurs ; de plus, ils doivent être inspectés conformément aux instructions du fabricant ou à des normes offrant une sécurité équivalente.

À cette fin, nous n'avons pas retracé de preuve que les appareils de levage d'un des ateliers principaux ont été inspectés en 2015, soit une étiquette d'inspection apposée sur les équipements, un certificat d'inspection ou une facture fournie par une firme externe.

Fosse d'inspection

Un atelier de la Ville utilise une fosse d'inspection pour faire l'inspection et la réparation des véhicules lourds. La fosse d'inspection est essentiellement une cavité pratiquée dans le sol d'un garage afin d'avoir accès au-dessous d'un véhicule. L'utilisation des fosses d'inspections est réglementée considérant les risques qui y sont associés.

La visite de cette fosse a révélé que la ventilation n'était pas fonctionnelle, que les outils électriques utilisés n'étaient pas tous antidéflagrants, qu'aucun grillage n'était utilisé pour recouvrir la fosse lorsqu'elle n'était pas en fonction, que les lignes la délimitant n'étaient plus visibles et qu'elle n'était pas munie de barrière ou de garde-corps afin d'empêcher que quelqu'un tombe dans cette zone lorsque des employés y travaillent.

Meules

Les meules fixes servent à polir, meuler ou ébavurer des pièces de métal. Ces outils sont indispensables en atelier, mais peuvent être dangereux s'ils ne sont pas munis de mécanisme de protection oculaire et de support afin que la pièce de métal ne bascule pas.

À la date de nos visites, ces équipements étaient en bon état et sécuritaires. Une procédure de vérification mensuelle a été mise en place par la division de la SST pour l'inspection de ces machines utilisées, toutefois, elle n'est pas appliquée avec rigueur par les ateliers.

Recommandations

En collaboration avec la Direction des ressources humaines - division SST, la DRM devrait :

- munir les tuyaux pressurisés de soupapes de sécurité anti-coup de fouet ;
- mettre en place un mécanisme de suivi de la procédure d'inspection des élingues de chaîne ou de fibres synthétiques utilisées dans les ateliers ;
- mettre en place un mécanisme de contrôle assurant que tous les équipements de levage sont inspectés annuellement et ouvrir un dossier par équipement dans le logiciel de GMAO afin d'y conserver les preuves d'inspection ;
- prendre les mesures nécessaires afin que les exigences de SST concernant l'utilisation de la fosse d'inspection soient respectées ; et
- mettre en place un mécanisme de contrôle assurant que la procédure de vérification des équipements de SST est appliquée avec rigueur dans les ateliers et que les rapports d'inspection de sécurité sont rédigés.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Après vérification auprès de l'équipe de SST de la Ville, il n'existe aucune norme encadrant les tuyaux pressurisés. La faible pression circulant dans ces tuyaux ne constitue aucun risque d'accident.

Une procédure sera établie pour assurer le respect de l'inspection des équipements de levage. Les élingues de chaîne ou de fibres synthétiques utilisées à la division mécanique seront ajoutées au programme de certification annuelle des appareils de levage.

Concernant l'inspection des appareils de levage, un plan d'engagement et de gestion par objectif (PEGO) a été créé, responsabilité des contremaîtres, pour assurer le suivi de ces inspections. Ces inspections seront suivies dans le logiciel de GMAO. De plus, un document papier sera accessible à chaque employé dans chaque atelier.

Une formation sera donnée aux employés d'un atelier concernant les règles de sécurité relatives aux fosses d'inspection. Nous allons dresser la liste de tous les équipements de sécurité nécessaire pour l'utilisation d'une fosse d'inspection. Nous allons nous assurer de leur disponibilité et de leur utilisation par les mécaniciens.

De concert avec la Direction des ressources humaines - division SST, nous allons faire la liste de tous les équipements pour lesquels un contrôle périodique doit être fait. Par la suite, nous allons établir la fréquence de ces contrôles et assurer, par le biais d'un formulaire, le suivi de ces contrôles.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique
Fin 2016

Formation exigée pour l'utilisation des machines en atelier mécanique

Observations

Formation sur les ponts roulants et les chariots élévateurs

Un pont roulant doit être utilisé uniquement par un opérateur ayant reçu une formation théorique et pratique donnée par un instructeur. De plus, un chariot élévateur doit être utilisé uniquement par un cariste ayant reçu une formation qui porte sur les notions de base, le milieu de travail et les incidences sur sa conduite, les règles, les mesures de sécurité.

La corroboration des employés ayant suivi ces deux formations par rapport aux employés actifs et localisés dans les deux principaux ateliers de la Ville, excluant les gestionnaires en place, nous a permis de constater que 8 mécaniciens n'avaient pas suivi la formation sur les ponts roulants et que 18 mécaniciens n'avaient pas suivi le cours de cariste.

Formation relative aux halocarbures

Conformément au règlement sur les halocarbures de la *Loi sur la qualité de l'environnement*, les employés doivent avoir obtenu une certification attestant leur qualification environnementale. De plus, lors de l'utilisation des appareils de réfrigération, plusieurs informations doivent être consignées dans un registre.

Les deux ateliers principaux disposent d'un équipement pour vérifier les systèmes d'air conditionné des véhicules. Un des ateliers l'utilise et neuf de ses employés n'ont pas suivi la formation sur les halocarbures, alors que l'autre atelier n'utilise pas la machine, car ses mécaniciens n'ont pas été formés.

De plus, il n'existe pas de registre en place pour répondre à la réglementation en vigueur et documenter toutes les actions lors de l'utilisation de la machine à air conditionné.

Recommandations

En collaboration avec la Direction des ressources humaines - division SST la DRM devrait :

- assurer la formation des employés qui n'ont pas encore suivi leurs cours de pont roulant et de cariste ; et
- former tous les mécaniciens aux halocarbures et mettre en place un registre d'utilisation de la machine à air conditionné dans les ateliers.

Commentaires et plan d'action de la DRM

En collaboration avec la Direction des ressources humaines - division SST, nous allons produire la liste de tous les équipements pour lesquels une formation est exigée. Nous allons faire la liste des employés qui n'ont pas reçu la formation sur l'utilisation de pont roulant et de cariste, nous assurer qu'ils reçoivent cette formation et nous assurer que leur dossier de formation est à jour.

Nous allons, avec la Direction des ressources humaines, nous assurer que tous les mécaniciens reçoivent une formation sur les halocarbures. De plus, tel que le prévoit la loi, nous allons mettre en place un registre destiné à l'utilisation de la machine à air conditionné et nous assurer qu'il est dûment rempli.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique
Fin 2016

8.1

Sommaire de gestion

8.1 SOMMAIRE DE GESTION

8.2 OBSERVATIONS

8.1.1 Contexte général

La Direction des ressources matérielles (DRM) utilise un logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) afin d'assurer la maintenance du parc de véhicules.

Ce logiciel regroupe plusieurs modules dont le module de gestion des équipements, qui permet de visualiser le dossier du véhicule incluant la fiche du véhicule et ses informations techniques, les

VILLE DE LONGUEUIL

Utilisation du logiciel de gestion de la maintenance assistée par ordinateur

documents liés à l'acquisition (devis, facture d'achat, facture d'équipements additionnels), la gestion des garanties, les entretiens préventifs, les bons de travail en cours, l'historique des travaux, les compteurs d'heures ou de kilomètres, etc.

Le dossier d'entretien du véhicule dans le logiciel de GMAO garde la trace de l'ensemble des interventions effectuées sur le véhicule, qu'elles soient de nature corrective ou préventive. On retrouve dans cet historique, pour chacune des interventions, la date et le kilométrage de l'intervention, la nature (corrective ou préventive), les temps d'intervention, les pièces mécaniques installées, le descriptif des travaux, le nom des exécutants et le nom du fournisseur dans le cas de travaux exécutés à l'externe.

Un projet de révision du logiciel de GMAO est à l'étude par la DRM en raison de plusieurs problèmes rencontrés et parce que le logiciel ne répond pas aux besoins des équipes de travail ; des pistes d'amélioration sont présentement à l'étude.

8.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

8.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu de juillet à décembre 2015 et l'examen a porté sur les éléments suivants :

- le caractère suffisant et pertinent de la documentation et des informations concernant chaque véhicule dans le logiciel de GMAO ;
- l'information adéquate concernant les garanties de base, les garanties prolongées et celles sur les pièces mécaniques dans le logiciel de GMAO afin de faciliter le suivi de ces garanties et la réclamation des frais de réparation ; et
- l'adéquation et l'utilisation appropriée du logiciel de GMAO pour le suivi des maintenances régulières et réglementaires, des réparations et des garanties et pour la production de rapports de gestion aux fins de prise de décision.

8.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants ;
- analyse des pratiques de gestion et des différents modules utilisés avec le logiciel de GMAO par les équipes de travail ; et
- analyse des bonnes pratiques avec la collaboration d'un expert spécialisé dans les logiciels de GMAO.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long de ce mandat.

8.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- Les véhicules achetés par la Ville sont généralement bien documentés dans le logiciel de GMAO.
- Les informations financières relatives au coût et la date d'acquisition de chaque véhicule sont normalement accessibles et compilées séparément.
- Un formulaire de mise en service technique a été créé par la DRM pour assurer une certaine uniformité des informations saisies dans le logiciel de GMAO.
- La durée des garanties applicables aux véhicules neufs est généralement indiquée dans le logiciel de GMAO. La durée des garanties par groupe de composants est inscrite dans un onglet du logiciel.
- Une séance d'information d'une journée a été donnée aux principaux utilisateurs du logiciel de GMAO en décembre 2015. Cette séance visait à faire connaître l'existence des nouvelles fonctionnalités que permet la dernière version du logiciel de GMAO.

- Les problèmes liés au logiciel de GMAO sont connus des gestionnaires et sont documentés dans un rapport produit par la DRM en octobre 2014.

8.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que le logiciel de GMAO dans sa forme actuelle et son utilisation ne répond pas aux besoins des utilisateurs et a un impact négatif sur les résultats de gestion des ateliers mécaniques, ce qui se traduit par un temps de réponse plus lent pour les clients et des coûts d'exploitation plus élevés pour les véhicules.

L'information de base relative à chaque véhicule est documentée dans le logiciel de GMAO ; elle doit cependant être complétée et uniformisée afin de fournir un portrait plus complet de chaque véhicule. De plus, un redressement de ce logiciel est nécessaire et doit être fait en collaboration avec la Direction des ressources informationnelles (DRI) afin de mettre en place une structure informatisée par groupes de composantes, qui permettrait aux utilisateurs de consulter plus aisément l'historique des travaux de maintenance et qui permettrait d'appliquer automatiquement les garanties de base et des pièces mécaniques de chaque véhicule.

À ce titre, les pratiques suivantes doivent être mises en place :

- ajouter les informations manquantes ou corriger les informations erronées dans le module « dossier » relatif à chaque véhicule, incluant son identification et sa fiche technique ;
- mettre en place un mécanisme garantissant que tous les devis d'acquisition sont obtenus et que les formulaires de mise en service technique sont remplis rigoureusement et bien documentés dans le logiciel de GMAO, et rendre accessible aux mécaniciens l'information technique numérisée relative aux véhicules ;
- mettre en place une procédure assurant que toutes les garanties relatives aux véhicules neufs et aux groupes de composantes sont bien documentées et corriger les durées de garantie erronées dans le logiciel de GMAO. De plus, mettre l'accent

sur le déploiement dans le logiciel de GMAO du système de suivi des garanties en intégrant des codes d'identification par groupe de composantes pour chacune des tâches figurant sur un bon de travail ;

- évaluer le rapport coûts-bénéfices de la gestion des pièces mécaniques et de leurs garanties et mettre en place un mécanisme de confirmation auprès du manufacturier de la date de mise en service des véhicules ;
- mettre en place des correctifs au niveau de l'historique des pièces et des réparations dans le logiciel de GMAO afin de pouvoir faire la preuve des réparations. De plus, définir des groupes de composantes dans le logiciel de GMAO en utilisant des standards de l'industrie et y associer les réparations des véhicules ; et
- mettre en place des indicateurs de gestion et des rapports de suivi des activités, mettre à niveau la version du logiciel, corriger la lenteur du logiciel de GMAO et mettre en place un plan de formation en fonction des besoins et des connaissances de chaque catégorie d'utilisateurs.

8.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Informations dans le logiciel de GMAO
- Suivi des garanties
- Informations de gestion et suivi des coûts

8.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Notre démarche auprès de la DRI pour revoir le logiciel de GMAO résultait du constat de notre incapacité à gérer le parc d'équipements motorisés et roulants de la Ville de façon rigoureuse.

Nous étions conscients que la manière de consigner les données relatives aux véhicules ne nous permettait pas d'obtenir les rapports de gestion désirés afin de prendre des décisions éclairées, que ce soit en ayant accès à une information plus complète au sujet des véhicules ou encore en produisant des indicateurs de gestion.

Nous savions aussi que la lourdeur dans la manière de gérer les garanties occasionnait des coûts pour la Ville qui normalement auraient dû être absorbés par les garanties du fabricant. C'est pour ces raisons que nous avons demandé la mise en place d'un projet de révision de l'utilisation du logiciel de GMAO en 2014.

Comme les membres du groupe des gestionnaires des équipements, chefs de service, chefs de division, contremaîtres et techniciens en génie mécanique n'avaient pas eu de formation pour l'utilisation du logiciel de GMAO, nous voulions être guidés sur la façon d'utiliser ce logiciel pour pouvoir minimalement assurer le suivi des garanties, produire des indicateurs de gestion fiables et assurer le suivi de l'historique de chaque véhicule.

8.2 Observations

8.2.1 Informations dans le logiciel de GMAO

Informations concernant un véhicule

Observations

En gestion de parc de véhicules, la documentation est essentielle pour faire le suivi des maintenances et des réparations sur chaque véhicule et pour bien informer les employés affectés à l'entretien des véhicules.

Durant la vie utile d'un véhicule, les employés des ateliers sont appelés à consulter plusieurs données à l'aide du logiciel de GMAO utilisé par la Ville de Longueuil. Ce logiciel cumule toutes les données concernant les maintenances et les réparations faites sur des composantes ou sur des groupes de composantes.

Informations dans le module gestion des équipements

Le dossier véhicule comprend normalement plusieurs informations telles que l'identification du véhicule, la fiche technique, les documents liés à l'acquisition (devis, facture d'achat, facture d'équipements additionnels), et les renseignements relatifs à la garantie.

L'informatisation de ces documents est faite dans le module « gestion des équipements » du logiciel de GMAO ; il est aussi possible d'y ajouter tous les documents techniques ou autres associés au véhicule. Ceci en facilite la gestion, puisqu'ils deviennent facilement consultables par les utilisateurs de chaque poste de travail muni d'un ordinateur doté des logiciels appropriés.

La revue de ce module pour les véhicules de la Ville nous a permis de constater que plusieurs informations devant être documentées dans le logiciel de GMAO sont manquantes ou ne sont pas consignées de façon constante d'un véhicule à un autre.

Informations concernant l'identification d'un véhicule

L'information de base sur l'identification des véhicules est saisie dans le logiciel de GMAO et regroupée selon le numéro d'équipement, le type d'équipement, la description, la licence, le numéro de série, la localisation et le numéro d'appel.

Notre revue des informations relatives à l'identification de certains véhicules a révélé que certaines informations sont manquantes ou erronées, par exemple, la désignation d'une mauvaise personne-ressource, la mauvaise photo du véhicule, un mauvais numéro de plaque ou de licence, l'absence du numéro d'appel ou une mauvaise localisation de véhicule, ce qui engendre des inefficacités opérationnelles.

Informations concernant la fiche technique d'un véhicule

L'information concernant les données techniques du véhicule se retrouve dans l'onglet « fiche technique » du logiciel de GMAO. Celui-ci présente les informations nécessaires aux équipes de travail en atelier pour la gestion quotidienne du véhicule, notamment la marque, le modèle, le numéro de série, le type de moteur et de transmission, la dimension des pneus et l'immatriculation.

Notre examen révèle que cette information est bien documentée pour certains véhicules alors qu'elle est quasi absente pour d'autres, et ce, même pour les nouveaux véhicules. Par exemple, il manque le numéro de série du véhicule ou du moteur ou les informations de base qui permettent d'identifier si un véhicule est hybride ou non.

Données concernant la vie utile d'un véhicule

Les informations financières relatives au coût et à la date d'acquisition de chaque véhicule sont normalement accessibles et compilées séparément sous l'onglet « données économiques » du logiciel de GMAO. On y retrouve également les dates de mise au rancart et la valeur obtenue lors de la vente.

Les informations sur la durée de vie utile du véhicule ne sont toutefois pas toujours saisies par la DRM dans le logiciel, ce qui ne permet pas de disposer de tous les outils nécessaires pour jauger les réparations à faire en fonction de la vie utile restante du véhicule.

Recommandations

La DRM devrait :

- compléter et corriger les informations manquantes ou erronées relatives à l'identification des véhicules ;
- évaluer l'ajout des informations manquantes sur les fiches techniques des véhicules et procéder aux corrections ; et
- ajouter la durée de vie utile du véhicule dans la section « données économiques » du logiciel de GMAO.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Les services d'une firme spécialisée en gestion d'atelier mécanique doivent être retenus afin d'accompagner la DRM dans sa démarche de mise à jour du logiciel de GMAO.

Un des premiers mandats que nous allons confier à la firme qui sera retenue sera de nous donner un guide sur la manière de consigner les données d'identification pour les véhicules.

Nous voulons nous assurer que les données pertinentes seront bien consignées pour tout nouveau véhicule. De plus, nous voulons rétroagir sur les données déjà consignées en partant du véhicule le plus récent pour aller vers le plus ancien. Nous sommes en attente quant à une procédure sur la manière de faire.

Une fois l'information obtenue d'une entreprise de service quant à la manière de consigner les données relatives aux aspects techniques des véhicules, nous serons alors capables d'évaluer la charge de travail qu'occasionnera la correction des données déjà consignées dans la fiche technique et la consignation des informations manquantes, et d'inclure la durée de vie utile de chaque véhicule dans la section économique et faire la mise à jour des données pour chaque véhicule.

Aussitôt que nous obtiendrons une réponse quant à la manière de consigner les données, de corriger et de compléter les dossiers des véhicules, nous allons commencer la mise à jour des données de base dans le logiciel de GMAO.

Responsable et échéancier

Chefs de division au Service des équipements
2017-2018

Informations concernant les références techniques d'un nouveau véhicule

Observations

Pour les achats de nouveaux véhicules, divers documents produits ou fournis doivent être conservés en dossier à des fins de référence.

Le logiciel de GMAO permet normalement d'archiver ces documents une fois numérisés. Ces documents comprennent généralement les photos du véhicule et de ses accessoires, les devis d'acquisition, les factures d'achat et d'installation d'équipements, ainsi que divers documents techniques tels que les manuels d'entretien et d'utilisation.

En général, on dénote que l'information est numérisée et classée en dossier informatisé de façon complète pour certains véhicules ou qu'elle est quasi absente pour d'autres véhicules. À ce titre, certains problèmes ont été relevés :

Manuel d'entretien

Certains documents, dont les manuels d'entretien, valent leur pesant d'or pour les mécaniciens advenant des problèmes en particulier ou tout simplement pour faciliter le démontage de certaines composantes. L'avancement technologique veut que ces documents arrivent maintenant numérisés. Ces manuels qui sont un cadre de référence sur les méthodes de travail ne sont pas versés au dossier de façon systématique.

Formulaire de mise en service technique

Un formulaire de mise en service technique a été créé par la DRM et englobe une liste de différents éléments à cocher pour assurer une certaine uniformité des informations saisies dans le logiciel de GMAO lors de la mise en service d'un nouveau véhicule.

La preuve de l'utilisation de ce formulaire n'a pas été retrouvée pour tous les nouveaux véhicules testés, ce qui réduit la disponibilité de l'information technique pour les équipes de maintenance.

De plus, le formulaire de mise en service technique n'inclut pas la liste des pièces mécaniques et ne précise pas les types d'huiles et les quantités requises, ce qui ne garantit pas que cette information est saisie systématiquement dans le logiciel de GMAO à des fins de consultation.

Devis d'acquisition

Les devis d'acquisition sont remplis par le fournisseur et incluent la demande d'informations techniques pour le nouveau véhicule. Ces renseignements comprennent les numéros des pièces d'entretien comme les pièces d'usure pour le moteur, la transmission, les différentiels, les pneus, le système hydraulique et les balais d'essuie-glace ; ils sont notés dans le logiciel de GMAO sous l'onglet « catalogue de pièces » aux fins de référence. Les types d'huiles recommandées ainsi que les quantités requises sont également notées.

Certains fournisseurs complètent avec célérité les informations demandées alors que d'autres omettent de les envoyer, de sorte qu'elles ne se retrouvent pas dans le dossier du véhicule.

Recommandations

La DRM devrait :

- rendre accessible de façon informatisée tous les manuels d'entretien afin que les mécaniciens puissent faire des recherches par mot-clé ;
- mettre en place un mécanisme de contrôle assurant que tous les formulaires de mise en service technique des nouveaux véhicules sont remplis rigoureusement et que l'information s'y rattachant est archivée adéquatement ; ajouter sur ce formulaire le détail des pièces d'entretien incluant les types d'huiles et les quantités requises ; et
- mettre en place un mécanisme de contrôle assurant que toutes les informations demandées concernant les devis d'acquisition sont obtenues des fournisseurs avant l'approbation du paiement final.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une procédure sera développée pour identifier l'ensemble des données de base qui doivent se retrouver au dossier d'un véhicule lors de son acquisition. Notre projet de révision du logiciel de GMAO prévoit aussi l'accès par tous les mécaniciens à ce logiciel, ce qui leur donnera de l'autonomie dans leurs recherches.

Le chef de division technique se verra attribuer la responsabilité d'assurer le suivi de l'utilisation du formulaire de « Mise en service technique ». Il aura la responsabilité de l'application de la procédure visant à identifier l'ensemble des données qui doivent constituer le dossier d'un véhicule.

Une clause sera ajoutée au devis d'appel d'offres pour assurer la présence dans la soumission de toutes les informations demandées.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique – Administration
Chef de division technique
Fin 2016

Correction des informations dans le logiciel de GMAO

Observations

Les employés responsables des ateliers ne peuvent bonifier ou changer une information dans le dossier informatisé de chaque véhicule dans le logiciel de GMAO, car ils ne disposent pas des accès requis.

Faute de pouvoir être corrigées à la source, les informations manquantes ou erronées doivent être signalées à une personne détenant les autorisations nécessaires, ce qui dans le feu de l'action n'est pas toujours fait. Le processus de correction prend plus de temps que la correction elle-même.

Recommandation

La DRM devrait donner les accès nécessaires aux responsables en atelier afin qu'ils puissent corriger ou ajouter certaines informations techniques dans le logiciel de GMAO.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une demande a été faite à la DRI pour permettre aux contremaîtres d'ajouter des informations au logiciel de GMAO.

Responsable et échéancier

Chef de division mécanique – Administration
Complété

8.2.2 Suivi des garanties

Garanties de base applicables à un véhicule neuf et aux pièces mécaniques

Observations

Selon les bonnes pratiques de gestion de parc de véhicules, les garanties de base, les garanties prolongées et les garanties applicables aux pièces mécaniques doivent être bien documentées dans le logiciel de GMAO afin de minimiser les coûts d'entretien et de maintenance des véhicules et de ne pas avoir à payer pour une réparation encore sous garantie.

Des garanties peu ou mal documentées, non intégrées dans le logiciel de GMAO et non réclamées vont se traduire par un manque à gagner qui augmentera le coût de possession d'un véhicule.

Garanties de base du manufacturier pour un véhicule neuf

Les véhicules neufs sont généralement assortis d'une garantie de base d'une durée limitée (en temps et en kilométrage) et de garanties associées à des groupes de composantes.

Pour une gestion efficace des garanties, chaque réparation doit être identifiée et associée au groupe de composantes correspondant, car une réparation de carrosserie, de suspension, du système de charge ou autre peut être couverte par une garantie qui lui est propre.

Une réparation est couverte par une garantie si elle est effectuée pendant la période de garantie et qu'elle répond aux critères de la garantie légale. Pour que la réparation soit couverte, elle doit avoir lieu entre la date de mise en service du véhicule et la date d'expiration de la garantie ; de plus, le véhicule ne doit pas avoir dépassé l'utilisation maximale prévue par la garantie (exprimée en heures ou en kilomètres) et doit servir à l'usage auquel il est destiné.

Nous avons constaté ce qui suit :

- La durée des garanties applicables aux véhicules neufs ainsi qu'aux différents groupes de composantes est généralement inscrite dans le logiciel de GMAO, mais cela n'est pas fait de façon systématique pour tous les véhicules. Lorsque la garantie n'est pas inscrite dans le logiciel et que l'utilisateur n'est pas avisé de façon automatique, le responsable de l'entretien ne dispose pas des outils nécessaires pour faire le suivi des garanties et pour s'assurer que toutes les réparations sous garantie sont réclamées.

- Pour certains véhicules, les garanties sont documentées dans le logiciel de GMAO, mais sont erronées. Ceci pourrait laisser croire au responsable de l'entretien que ce véhicule n'est plus sous garantie alors qu'en réalité, la garantie est toujours en vigueur, ce qui peut engendrer des coûts d'exploitation non justifiés pour ce véhicule.

Garanties prolongées applicables aux véhicules neufs

Des garanties prolongées sont offertes lors de l'achat de véhicules neufs. Les bonnes pratiques veulent que ces garanties soient documentées dans le logiciel de GMAO afin de s'assurer de bénéficier au maximum de cette garantie prolongée ; toutefois, la Ville n'adhère pas à cette pratique et aucun véhicule ne possède ce type de garantie.

Gestion des garanties applicables aux pièces mécaniques

Une fois les garanties de base échues, le véhicule ou l'équipement sera encore couvert par des garanties. Les réparations effectuées après l'expiration de la garantie de base sont également couvertes par des garanties, d'où l'importance que la garantie de chacune des pièces gardées en stock et des pièces commandées pour des réparations soit bien documentée dans le logiciel de GMAO.

Toutefois, aucune information sur la durée des garanties de ces pièces n'est documentée dans le module des pièces du logiciel financier ou dans le logiciel de GMAO aux fins de suivi des garanties. Des pièces seront achetées alors que les pièces enlevées peuvent encore être couvertes par une garantie en vigueur, et celle-ci n'est donc pas réclamée.

Recommandations

La DRM devrait :

- mettre en place une procédure assurant que toutes les garanties applicables aux véhicules neufs et aux groupes de composantes sont documentées dans le logiciel de GMAO ;
- corriger les données erronées concernant la durée des garanties dans le logiciel de GMAO ;
- s'assurer que les données relatives aux garanties prolongées sont inscrites dans le logiciel de GMAO, le cas échéant ; et

- évaluer le rapport coûts-bénéfices de la gestion de l'ensemble des pièces mécaniques et de leurs garanties à l'aide du logiciel de GMAO.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une procédure sera développée pour assurer la consignation des données relatives aux lignes d'activités et aux garanties selon le format que va nous suggérer une entreprise de service. Nous allons nous assurer que pour tout nouveau véhicule qui arrivera à la Ville, la consignation des données relatives à la garantie fera partie des consignations obligatoires. Un mécanisme de contrôle sera mis en place.

La correction des données relatives aux garanties de base est présentement en cours.

La Ville ne peut se prévaloir des garanties prolongées.

Le rapport coûts-bénéfices ne pourra être évalué qu'une fois le principe de garanties mis en place.

Responsables et échéancier

Chef de division technique

Chef de division mécanique – Administration
2017-2018

Date de début de la garantie lors de la mise en service d'un véhicule

Observations

Les garanties de base du manufacturier et les garanties prolongées, le cas échéant, commencent dès la mise en service d'un véhicule et non à la date d'acquisition du véhicule.

Pour des raisons opérationnelles, les véhicules sont parfois mis en service plusieurs semaines après leur livraison aux installations de la Ville (par exemple, en raison de montage d'équipements ou d'assemblage). Pour certains véhicules, nous avons observé qu'il y avait un écart entre la date d'acquisition et la date de mise en service et que cette dernière n'était pas toujours ajustée par la Ville auprès du manufacturier.

Puisque les dates réelles de mise en service ne sont pas précisées auprès du manufacturier, les réparations effectuées sur certains véhicules encore couverts par une garantie devront être absorbées par la Ville, puisque les registres du manufacturier indiquent que la garantie est échue.

Recommandation

La DRM devrait mettre en place un mécanisme de confirmation de la date de mise en service du véhicule auprès du manufacturier.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une procédure prévue de mise en service et de mise au rancart inclura un mécanisme pour confirmer auprès du manufacturier la date réelle de mise en service. L'application uniforme de cette manière de procéder sera assurée par un mécanisme de contrôle à mettre en place.

Responsable et échéancier

Chef de division technique
Fin 2016

Automatisation du suivi des garanties de base et des garanties applicables aux groupes de composantes

Observations

Il est dans les bonnes pratiques d'avoir un outil d'aide à la décision qui informe les ateliers lorsqu'un véhicule ou une composante est encore sous garantie. Pour la grande majorité des véhicules, la durée des garanties est inscrite manuellement à titre informatif en format texte dans un onglet « note » du logiciel de GMAO.

Ces données peuvent être consultées et leur suivi exige beaucoup de rigueur de la part des responsables de l'entretien, car ils doivent vérifier manuellement, pour chaque véhicule, si une garantie est encore en vigueur pour ce véhicule ou pour un groupe de composantes du véhicule. Puisque cette tâche n'est pas automatisée, il y a un plus grand risque que des erreurs se produisent et que les coûts afférents ne soient pas réclamés.

Automatisation de la garantie de base de certains véhicules de police

La garantie de base de certains véhicules de police a été automatisée dans le logiciel de GMAO. En effet, une fenêtre contextuelle ouvrira chaque fois qu'un bon de travail sera généré pour informer l'utilisateur que ce véhicule est couvert par une garantie.

En principe, si un véhicule est assorti d'une garantie de 60 mois ou 100 000 km, cela veut dire que la garantie viendra à échéance lorsque la première cible sera atteinte par le véhicule (en mois ou en kilométrage). Lorsque le véhicule atteint l'une des cibles, cela met fin à la garantie.

Toutefois, le logiciel de GMAO ne fait pas d'interrelation indiquant qu'un de ces deux paramètres est atteint et que la garantie est échue. Par conséquent, le système de fenêtre contextuelle actuel n'est pas fiable, car l'utilisateur aura quand même à vérifier de façon manuelle si le véhicule est couvert ou non par une garantie et si l'une des deux cibles de garantie est atteinte.

Garanties applicables aux groupes de composantes des véhicules

Les bons de travail générés par le logiciel de GMAO n'intègrent pas de codes d'identification par groupe de composantes pour chacune des tâches d'un bon de travail. Par exemple, si un mécanicien vérifie un code d'alarme sur le moteur, seul un descriptif de la réparation est utilisé, mais aucun code d'identification « moteur » n'est utilisé.

De plus, aucune garantie n'est associée à des groupes de composantes et programmée dans le logiciel de GMAO afin qu'une fenêtre contextuelle soit générée pour chaque composante sous garantie. Le paramétrage actuel des bons de travail ne rend pas possible le suivi des garanties des composantes, ce qui a un impact direct sur le coût d'exploitation des véhicules.

Recommandations

La DRM, en collaboration avec la DRI, devrait mettre l'accent sur le déploiement dans le logiciel de GMAO d'un système de suivi des garanties de base en intégrant des codes d'identification par groupe de composantes pour chacune des tâches sur un bon de travail.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une démarche est actuellement en place pour consigner les données relatives aux garanties de base. Quant aux garanties relatives aux composantes, nous devons recevoir des orientations quant à la manière de faire.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le logiciel de GMAO qui est en place pour soutenir la gestion des activités de la DRM permet la gestion des garanties. Afin de contribuer à la mise en œuvre des recommandations portant sur la gestion des garanties, la DRI accompagnera la DRM dans une révision des processus ; on fera appel notamment à des spécialistes du domaine, qui pourront proposer une réorganisation des activités et de la gestion des informations pour assurer une meilleure gestion des garanties.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique – Administration (DRM)
Directeur de la DRI
2017-2018

8.2.3 Information de gestion et suivi des coûts

Historique des maintenances et des pièces comme preuve de réparation

Observations

L'utilité d'un logiciel de GMAO réside dans ses possibilités d'analyse et d'extraction de données, de consultation, de planification, de suivi des travaux, de gestion et de suivi des coûts. En bref, le logiciel de GMAO est utilisé comme un outil permettant à la fois de retracer, d'archiver et d'analyser des données et de prendre des décisions dans le cadre de la mission du service de maintenance.

Historique des travaux de maintenance dans le logiciel de GMAO

Dans le cours normal des activités de maintenance et avant de procéder à une réparation, le responsable de l'entretien consulte le dossier du véhicule dans le logiciel de GMAO pour voir, entre autres, si une garantie est applicable, si le véhicule revient pour le même problème ou encore pour voir si d'autres tâches en attente doivent être effectuées sur le véhicule.

De plus, le dossier d'entretien du véhicule garde la trace de l'ensemble des interventions effectuées sur le véhicule, qu'elles soient de nature corrective ou préventive. Le responsable de l'entretien peut donc voir, d'un coup d'œil rapide, la nature de la plainte pour chacune des actions de maintenance répertoriées.

S'il veut obtenir plus de détails sur la nature des travaux, le responsable de l'entretien doit cliquer sur la ligne d'activité correspondante ; il obtient alors le bon de travail qui contient plus de détails. Si le responsable veut davantage de détails, il doit ouvrir un autre écran où il retrouvera les noms des mécaniciens ayant travaillé sur le véhicule ainsi que les pièces utilisées qui proviennent du stock du magasin. Le détail des informations sur plusieurs pages alourdit le suivi et la gestion des travaux de maintenance.

Toutes ces informations sont nécessaires pour effectuer le suivi des travaux et pour répondre aux exigences de la réglementation. En effet, il est important de savoir qui a fait quoi et qui a changé quelle composante. Si des informations sont mal consignées, ceci complique le suivi de gestion et pose un problème au niveau de la preuve de réparation.

Historique des pièces mécaniques et des réparations

Utilisé dans sa forme actuelle, le logiciel de GMAO ne permet pas hors de tout doute de savoir quelle pièce a été changée et d'associer le mécanicien à la réparation qu'il a effectuée (à moins que ce ne soit écrit dans la description du travail effectué) ; il n'est donc pas possible de connaître la nature exacte des réparations et de faire la preuve de réparation, conformément aux exigences de la réglementation.

À cet effet, les éléments suivants ont été relevés :

- Les pièces qui ne proviennent pas du magasin ne sont pas visibles au dossier dans le logiciel de GMAO. Seuls un numéro de facture et le nom du fournisseur apparaissent au dossier. La facture n'est pas numérisée dans le logiciel de GMAO et est gardée en dossier. Ce même constat s'applique pour toute réparation faite à l'externe : seul le numéro de facture apparaît au dossier. Il n'est donc pas possible de savoir si la facture d'un concessionnaire s'applique à des pièces mécaniques ou à du travail externe.
- La consultation par l'utilisateur des pièces qui proviennent du stock est peu conviviale ; l'historique n'affiche que trois pièces à la fois. L'utilisation peu conviviale ne permet pas d'obtenir une vue d'ensemble des pièces utilisées et demande un temps de recherche supplémentaire.
- Si plusieurs mécaniciens ont travaillé sur un véhicule, il n'est pas possible de connaître les tâches effectuées par chacun et donc, de faire la preuve de réparation. L'utilisation actuelle du logiciel ne permet pas d'associer le mécanicien à la réparation qu'il a effectuée ou encore aux pièces qu'il a changées.

Recommandation

La DRM, en collaboration avec la DRI, devrait mettre en place les correctifs nécessaires afin que les dossiers de chaque véhicule permettent de faire la preuve de réparation (pièces et main-d'œuvre) et de bien identifier les exécutants.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Actuellement tant les pièces que la main-d'œuvre sont cumulées dans le système financier. Un mode de transfert entre le système financier et le logiciel de GMAO doit être développé pour la mise en place de cette recommandation.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le logiciel de GMAO en place, qui soutient les activités de la DRM, permet déjà d'obtenir l'historique des interventions effectuées sur les équipements qui sont gérés par le système.

Les éléments relevés en lien avec l'historique des maintenances, des pièces mécaniques et des réparations nécessiteront une révision des méthodes de travail pour assurer une saisie adéquate des informations.

Responsables et échéancier

Chef de division mécanique – Administration (DRM)
Directeur de la DRI
2017-2018

Identification des réparations par groupes de composantes

Observations

Les bonnes pratiques veulent que les réparations faites sur des composantes qui appartiennent à la même famille soient regroupées. Par exemple, toutes les réparations qui sont associées à la suspension, à la carrosserie ou au système de charge doivent être associées à cette famille. Ainsi, il sera plus facile de faire des regroupements, des recherches et des analyses de coût, de fiabilité ou de performance et de faire le suivi des garanties pour chaque véhicule.

Dans le logiciel de GMAO, aucune identification des réparations n'est faite en fonction de leur appartenance aux différents groupes de composantes. Les réparations se succèdent dans l'historique des réparations, sans aucune autre forme d'identification qui permettrait de les regrouper, ce qui rend caduque toute forme de recherche, d'analyse et de suivi des garanties par groupe de composantes.

La non-identification complique les recherches et ne permet pas entre autres de connaître le coût par groupe de composantes et d'orienter les efforts de maintenance en conséquence. De plus, ceci ne permet pas d'associer le type de réparation à la garantie de ce groupe de composantes et de pouvoir la réclamer.

Recommandation

La DRM, en collaboration avec la DRI, devrait définir des groupes de composantes dans le logiciel de GMAO en utilisant les standards de l'industrie et devrait associer les réparations effectuées sur les véhicules à ces groupes de composantes.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Une démarche sera menée pour identifier les groupes de composantes.

Commentaires de la DRI

La révision des processus qui sera effectuée pour mettre en place une meilleure gestion de l'historique des maintenances, des pièces mécaniques et des réparations sera faite pour assurer que les regroupements par groupe de composantes seront possibles, tel qu'il est recommandé dans le présent rapport.

Responsables et échéancier

Directeur de la DRM
Directeur de la DRI
2017-2018

Suivi des coûts et rapports de gestion

Observations

Suivi des dépenses à l'aide du logiciel de GMAO

Les bonnes pratiques veulent que le gestionnaire puisse suivre les coûts par véhicule et par poste budgétaire. Actuellement, il n'est pas possible de faire le suivi des dépenses par poste budgétaire à l'aide du logiciel de GMAO, car les informations amalgamées dans l'onglet « pièces » ne permettent pas de connaître, par exemple, le coût des travaux externes, ni de distinguer le coût des pièces provenant des stocks du coût des pièces provenant de l'externe. Le gestionnaire ne dispose donc pas de tous les outils nécessaires pour bien circonscrire les dépenses pour la préparation des budgets ou pour prendre des décisions de gestion.

Indicateurs de performance

Les bonnes pratiques veulent que le gestionnaire puisse se positionner rapidement en identifiant les problématiques et intervenir avec célérité. Pour l'aider à y parvenir, le logiciel de GMAO fournit des tableaux de bord qui sont des outils d'analyse robustes ; ces tableaux de bord se composent d'indicateurs de gestion exprimés le plus souvent sous la forme de simple ratio, par exemple le rapport coût/km. L'utilisation de ces indicateurs permet de suivre l'évolution des activités et d'apporter les correctifs qui s'imposent.

Les utilisateurs du logiciel de GMAO n'utilisent aucun indicateur pour mesurer ou suivre la performance de leurs activités, et l'indicateur de gestion le plus utilisé en industrie soit le rapport coût/km par véhicule n'est pas accessible.

Rapports de gestion

En vertu des bonnes pratiques, le gestionnaire doit de plus avoir accès à des rapports qui l'aident à évaluer ses performances et à faire le suivi des résultats obtenus par rapport aux cibles.

Les utilisateurs du logiciel de GMAO utilisent peu de rapports pour le suivi ou la gestion de leurs activités. Les seuls suivis qui sont faits le sont à l'aide de listes manuelles Excel pour s'assurer du respect des fréquences d'entretien réglementées.

Des listes de travaux à effectuer peuvent être produites à l'aide du logiciel de GMAO, mais la production de ces listes génère des doublons d'activités et les listes ne sont pas exactes, ce qui complique la gestion quotidienne des activités des ateliers.

Recommandations

La DRM devrait travailler en collaboration avec la DRI afin :

- d'obtenir, à l'aide du logiciel de GMAO les coûts de maintenance par poste budgétaire et de corriger les travaux de maintenance qui apparaissent en doublon ; et

- de mettre en place des indicateurs de gestion et des rapports de suivi des activités afin de cibler et de corriger les problématiques.

Commentaires et plan d'action de la DRM

Un projet est actuellement en place avec une entreprise de service pour guider la DRM dans la révision du modèle d'utilisation du logiciel de GMAO. Faute de financement, ce projet tarde à démarrer. Quelques rencontres ont eu lieu avec la DRI, mais nous sommes toujours en attente d'un projet de démarche d'implantation précis qui nous donnera une approche plus complète et plus concrète de la démarche de mise à niveau.

La DRM ne dispose pas des ressources humaines nécessaires pour faire des interventions ponctuelles. Nous voulons une approche plus globale pour être à même de prévoir où nous devons mettre nos énergies en priorité.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Avec l'aide des spécialistes externes, la DRM pourra identifier ses principaux indicateurs de performance ainsi que les rapports de gestion qui seront requis. Une fois ces éléments connus, la DRI identifiera le meilleur moyen pour rendre les informations disponibles lorsqu'elles ne sont pas déjà offertes par le système.

Pour ce qui est du suivi des dépenses, l'évaluation du lien à faire entre le système financier et le logiciel de GMAO sera faite lorsque la révision des processus sera suffisamment avancée.

Responsables et échéancier

Directeur de la DRM
Directeur de la DRI
2017-2018

Performance du logiciel de GMAO

Observations

Version du logiciel de GMAO

La version actuelle du logiciel de GMAO date de plusieurs années et les mises à jour n'ont pas été effectuées. Certaines des problématiques actuelles relatives à ce logiciel ont été corrigées dans les nouvelles versions et la mise à niveau pourrait y remédier.

De plus, les utilisateurs dénotent leur manque de formation et de connaissances à l'égard du logiciel de GMAO, ce qui amplifie les problématiques et complique la tâche des utilisateurs. À cet effet, une séance d'information d'une journée a été donnée aux principaux utilisateurs du logiciel de GMAO en décembre 2015. Cette séance visait à faire connaître l'existence des nouvelles fonctionnalités que permet la dernière version du logiciel de GMAO.

Capacité d'exécution du logiciel de GMAO

Nos observations en atelier ont montré une lenteur d'exécution du logiciel de GMAO, problème qui est soulevé par l'ensemble des utilisateurs de ce logiciel.

Selon ce que nous avons constaté, certaines actions de base prenaient quelques minutes avant que la page ne s'actualise. La lenteur du système ne favorise pas son utilisation maximale, ce qui a un impact sur le suivi des travaux et sur les coûts d'exploitation des véhicules.

Problématiques du logiciel de GMAO connues par la DRM

Les problèmes liés au logiciel de GMAO sont connus des gestionnaires. Un rapport a été produit par la DRM en octobre 2014 et visait à procéder à une révision des processus de travail dans les ateliers mécaniques et à mettre à jour, le cas échéant, la configuration du logiciel afin que toutes les fonctionnalités requises soient disponibles pour soutenir les objectifs d'affaires du Service des équipements.

Recommandations

La DRM devrait, en collaboration avec la DRI :

- mettre à niveau le logiciel de GMAO ou évaluer son remplacement par un logiciel qui répond de façon plus adéquate aux besoins ;
- prendre les mesures nécessaires pour corriger la lenteur du logiciel de GMAO ; et
- mettre en place un plan de formation en fonction des besoins et des connaissances de chaque catégorie d'utilisateurs.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La DRI nous a informés qu'elle voit à la mise à niveau du logiciel de GMAO et à la correction des problèmes de lenteur du système de manière à répondre aux besoins de la DRM.

Une fois que la DRM aura acquis une connaissance suffisante du système et à la suite du dépôt du plan de travail de la révision et de l'échéancier qui devrait l'accompagner, la DRM verra à la mise en place d'un plan de formation en collaboration avec la DRI.

Commentaires et plan d'action de la DRI

La mise à niveau du logiciel de GMAO a été entreprise par la DRI en février 2016, à la suite des informations reçues au sujet des problèmes de performances.

Responsables et échéancier

Directeur de la DRM
Directeur de la DRI
Décembre 2017

9.1

Sommaire de gestion

9.1 SOMMAIRE DE GESTION

9.2 OBSERVATIONS

9.1.1 Contexte et caractéristiques de la fonction informatique

Le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a effectué une analyse de la performance de la Direction des ressources informationnelles (DRI) pour déterminer si ses ressources sont utilisées de façon efficace afin d'offrir un service de qualité qui répond aux attentes de la Ville.

VILLE DE LONGUEUIL

Analyse de la performance de la Direction des ressources informationnelles (DRI)

Les dépenses totales de la DRI en 2014 se sont élevées à 10,6 millions de dollars, incluant des dépenses opérationnelles de 8,8 millions de dollars pour l'agglomération, dont les revenus ont atteint 638 millions de dollars pour la même période. La Ville compte 2 848 employés, dont 60 à la DRI, et comprend un parc d'environ 2 300 postes utilisateurs et 300 serveurs virtuels et physiques. L'architecture informatique et télécom est répartie dans une cinquantaine de sites.

Les services offerts par la DRI sont regroupés autour :

- d'un service des opérations informatiques (SOI) responsable de la mise à disposition de l'infrastructure de réseaux et de télécommunications et de la gestion d'un centre de services pour les appels au 7111 ; et

- d'un service applications et gestion de projets (SAGP) responsable de la maintenance d'un parc de 182 applications et du développement de nouveaux applicatifs articulés autour de 6 grandes familles : Loisirs, Sécurité, Territoire, Revenus, Financiers, Informationnel et décisionnel.

Balisage des coûts par rapport au secteur médian

Nous avons procédé à une analyse comparative des coûts et de la répartition des effectifs de la DRI en 2014 par rapport à l'échantillon de « Computer Economics » dans le cadre de leur étude de 2015 relative aux données de 2014. Nous avons retenu le secteur médian de « Computer Economics » comme échelle de comparaison la plus pertinente.

Avec un revenu moyen de 638 millions de dollars pour l'agglomération de Longueuil et 2 300 employés, la Ville se situe au-dessus du secteur médian (525 millions de dollars et 2 200 employés). Les principales conclusions du balisage pour la Ville de Longueuil sont les suivantes :

- pour 2014, les dépenses totales en technologies de l'information (TI) sont inférieures de 5 millions de dollars par rapport au secteur médian ;
- les dépenses opérationnelles en TI totalisent 1,4 % des revenus de la Ville contre 2,9 % pour le secteur ;
- les investissements en TI atteignent 1,8 million de dollars à la Ville contre 3,7 millions de dollars pour le secteur ;
- la dépense informatique par poste et par employé est inférieure à celle du secteur ;
- les dépenses en prestations externes totalisent 2,4 % du budget opérationnel à la DRI comparativement à 5,2 % pour le secteur ;
- il y a une répartition équitable des temps de la DRI entre les opérations quotidiennes de la Ville et les applications à destination des citoyens ; et

- les statistiques de la Ville de Longueuil sont dans l'ensemble en deçà du secteur médian, ce qui peut indiquer un sous-investissement.

9.1.2 Objectifs de vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières de la DRI étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et que
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les politiques, procédures et standards du marché.

9.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu de novembre 2015 à février 2016. La démarche de vérification a été articulée autour des cadres de vérification informatique standards COBIT et ValIT et avait comme objectif d'évaluer les processus de TI et de vérifier leur harmonisation avec les enjeux de la Ville de Longueuil. Elle était structurée en cinq phases :

- analyse du rôle et du positionnement de la DRI ;
- revue de la planification stratégique informatique ;
- analyse du budget et du suivi des coûts informatiques ;
- audit de la mesure et du suivi de la performance opérationnelle ;
- analyse de l'organisation et de la structure de la DRI ; et
- balisage de certains indicateurs de performance de l'équipe de TI avec des sources reconnues.

9.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus, la Direction générale adjointe – Services à la communauté et certaines directions utilisatrices des services de la DRI ;
- revue de plusieurs documents fournis touchant la planification, les opérations et les projets ;
- corroboration du questionnaire d’audit structuré en 85 contrôles clés ; et
- consultation de l’étude de balisage réalisée en 2015 par « Computer Economics » sur les coûts informatiques et la répartition des effectifs.

Nous remercions pour leur collaboration toutes les personnes qui ont participé à la vérification.

9.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- une Direction générale engagée envers les TI ;
- une DRI qui remplit son rôle premier de connectivité et d’infrastructure de soutien ;
- une gestion rigoureuse et économe des dépenses en TI, inférieures aux dépenses du secteur ;
- la présence d’un socle de gestion des processus informatiques ;
- un portefeuille de projets tenant compte des priorités des opérations de la Ville ;
- un processus formel de suivi budgétaire des projets informatiques ;
- un début de mise en place du cadre d’architecture d’entreprise ;
- une bonne supervision des actifs de TI ; et
- une bonne gestion des requêtes au 7111.

9.1.6 Conclusion

La DRI remplit son rôle premier de connectivité et d’infrastructure de soutien dans un contexte de contraintes financières très serrées et de complexité technologique grandissante.

Elle administre ses dépenses de façon rigoureuse et économe avec un budget de fonctionnement de 10,6 millions de dollars, qui est inférieur au budget de fonctionnement de 15,5 millions de dollars de son secteur de référence. Elle dispose d’un cadre de gestion formel dont les bases sont établies, mais dont les procédures focalisent sur l’obtention de moyens financiers. Par conséquent, des projets accusent des retards et certaines initiatives majeures touchant les directions d’affaires ne sont pas inscrites au PTI, faute de moyens.

La diversité technologique associée à des besoins croissants en matière d’interconnectivité et de numérisation mettent à rude épreuve la structure informatique vieillissante de la Ville, dont le système comptable (excluant le système financier), pour ne citer que lui, remonte à la fin des années 90.

Les impératifs quotidiens forcent la DRI à mener ses activités en mode réactif et opérationnel plutôt qu’en mode stratégique et innovant. Les ressources sont entraînées dans un cycle où elles doivent à la fois maintenir les anciens systèmes et dégager du temps pour les nouveaux.

La DRI s’approche d’un point de saturation où les procédures et l’organisation actuelles ne suffisent plus. Faute de temps et/ou de formation, certaines étapes du projet sont davantage négligées comme l’analyse des risques, l’encadrement étroit de la ligne d’affaires, la qualification des besoins, la communication, la migration des données et la phase d’acceptation.

Finalement, dans un contexte socioéconomique de rigueur budgétaire, les TI sont gérées de façon très serrée et répondent bien aux objectifs financiers. Néanmoins, la DRI ne dispose pas aujourd’hui d’une politique suffisamment ambitieuse pour démontrer de quelle façon elle va soutenir (voire accélérer) le développement des services aux citoyens.

Le nouveau plan directeur stratégique qui doit être réalisé constitue à la fois l'occasion de consolider les acquis dont elle dispose et l'occasion, si les moyens lui en sont donnés, d'aller plus loin et d'instaurer une nouvelle politique de transformation numérique et de « ville intelligente ».

Si la Ville souhaite confirmer cette orientation vers la mise en place d'un service informatique d'excellence pour ses citoyens, elle devra se doter en même temps de moyens et d'outils pour innover et pour gérer les risques technologiques, et développer à l'interne et à l'externe les compétences nécessaires pour y parvenir.

À la suite des travaux effectués, nous pouvons conclure :

- que les ressources humaines, matérielles et financières sont administrées avec un souci d'économie et d'efficience, compte tenu du niveau de ressources allouées à la DRI ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- que le contexte actuel externe dans lequel évolue la DRI la force à livrer toujours plus sans disposer de fonds additionnels adéquats et augmente son niveau de risque résiduel, en particulier dans le domaine de la sécurité et de la satisfaction des nouveaux besoins d'affaires de la Ville.

Les recommandations soulevées dans ce rapport visent à réduire ce niveau de risque et à augmenter l'efficacité des services informatiques.

9.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Rôles et responsabilités
- Plan stratégique de TI
- Cadre de gestion intégré des risques informatiques

- Moyens en architecture d'entreprise
- Sélection des demandes de projets majeurs
- Budget et suivi des coûts informatiques
- Plan de continuité et de relève informatique
- Cybersécurité
- Cadre de gouvernance des données
- Mises à jour des logiciels
- Fournisseurs critiques
- Ressources humaines et développement de compétences

9.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Le présent rapport de vérification survient au moment où la DRI prépare son plan stratégique. L'adoption de ce plan positionnera la direction au sein de l'organisation tout en prenant en considération les observations contenues dans ce document.

Plus particulièrement, le plan proposé s'attardera aux aspects suivants qui sont soulevés :

- rédiger un énoncé de mission clarifiant le rôle de la DRI au sein de l'organisation ;
- établir un modèle d'évaluation des projets mieux adapté à une organisation moderne ;
- moderniser la livraison des solutions aux utilisateurs dans le but d'améliorer la prestation des services aux citoyens ;
- formaliser et faire connaître les processus de la DRI ;
- améliorer le taux d'adoption des solutions mises de l'avant ;
- mettre l'accent sur la sécurité de l'information et la gestion du risque ;

- se doter d'un mode de gestion de l'architecture facilitant l'intégration des données provenant des nombreux systèmes utilisés par l'organisation ; et
- assurer le développement des ressources humaines pour une évolution optimale des services informatiques mis au service des citoyens et des utilisateurs.

Le plan proposera un calendrier de réalisation échelonné sur une période de trois à cinq ans qui tiendra compte des priorités de l'organisation.

9.2 Observations

9.2.1 Rôle et positionnement de la DRI

Absence de rôles et de responsabilités clairement établis pour la DRI et les directions internes

Observations

La mission de la DRI ainsi que la répartition des rôles et responsabilités qui incombent à la DRI et aux directions clientes en matière de choix et d'obligations concernant les systèmes d'information ne sont pas complètement formalisées.

Bien qu'il existe un manuel d'organisation qui explique les rôles dans le cadre d'un projet, il n'existe pas de politique de gouvernance des systèmes d'information qui précise à tous la répartition des responsabilités en matière d'utilisation et de gestion des moyens technologiques.

De plus, il n'existe pas de convention de services entre la DRI et les directions d'affaires. La qualité de la relation DRI - directions d'affaires est un élément fondamental pour ajouter de la valeur, augmenter l'efficacité et optimiser les ressources. Les directions d'affaires et la DRI doivent être partenaires pour rester en synergie avec l'évolution stratégique de la Ville et pour répondre aux attentes des citoyens.

Recommandations

La DRI devrait :

- formaliser et publier un énoncé de mission pour la DRI et mettre en place une politique de gouvernance des systèmes d'information ; et
- renforcer la gestion de la relation avec les clients à l'interne par la mise en place d'un bureau d'assistance à maîtrise d'ouvrage afin de créer un point de contact privilégié pour les demandes de projet de chaque direction d'affaires.

La Direction générale devrait :

- entériner l'énoncé de mission proposé par la DRI et appuyer la politique de gouvernance des systèmes d'information.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le présent rapport met en lumière la nécessité de réaligner les pratiques de la DRI aux orientations de l'organisation. Étant donné le positionnement de la Ville de Longueuil par rapport à son marché cible, la DRI profitera de la préparation de son plan stratégique en 2016 pour confirmer sa mission et élaborer une politique de gouvernance qui augmentera la transparence des choix et des priorités d'investissements en technologies de l'information.

Parmi les priorités déjà identifiées, les suivantes feront l'objet d'une attention particulière :

- unifier l'architecture des systèmes et identifier les possibilités de standardisation pour maximiser l'efficacité ;
- maximiser la connaissance des utilisateurs à l'égard des fonctionnalités mises à leur disposition ;
- instaurer une culture de gestion de la continuité ;
- effectuer le passage d'une gestion opérationnelle à une offre de service-conseil et d'amélioration de la performance des processus d'affaires ; et
- assurer la participation des directions clientes dans le processus de sélection, de priorisation et de mise en œuvre des investissements en TI.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Un plan stratégique d'affaires a été demandé au directeur des ressources informationnelles. Ce plan doit être déposé en 2016 et mettra de l'avant un plan de réalisation sur trois ans privilégiant les actions à haut potentiel de valeur tout en garantissant le maintien de la qualité des services en place.

Responsable et échéancier

Directeur de la DRI
Fin 2016

Absence de plan stratégique des TI

Observations

Un plan stratégique des TI est nécessaire pour gérer et orienter toutes les ressources informatiques vers les priorités stratégiques de l'organisation en démontrant comment chacune des initiatives de TI répond aux objectifs.

Il n'existe pas encore de plan stratégique des TI présentant les grandes orientations informatiques à prendre pour soutenir le développement de la Ville et favoriser la mise en œuvre des chantiers informatiques du plan triennal d'immobilisations (PTI). Sans plan stratégique, il y a un risque que les budgets informatiques soient alloués à des initiatives non directement harmonisées avec le plan de développement de la Ville. Les efforts sont essentiellement concentrés sur la maintenance au détriment de nouvelles initiatives et ne répondent pas complètement aux attentes des directions d'affaires.

Recommandations

La direction devrait formaliser le « plan directeur pour un Longueuil numérique 2017-2020 » et démontrer comment la DRI entend contribuer à l'accélération et à la transformation numérique de la Ville, dans le but d'offrir une « ville intelligente » aux citoyens.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Un plan stratégique a été demandé par la Direction générale à la Direction des ressources informationnelles. Ce plan doit être déposé en 2016 et mettra de l'avant un plan de réalisation sur trois ans privilégiant les actions à haut potentiel de valeur tout en garantissant le maintien de la qualité des services en place.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Un plan stratégique d'affaires a été demandé au directeur des ressources informationnelles. Ce plan doit être déposé en 2016 et portera sur un horizon 2017-2020.

Responsable et échéancier

Directeur de la DRI
Fin 2016

Absence de cadre de gestion intégré des risques informatiques

Observations

Il n'existe pas de cadre formel de gestion des risques informatiques qui permet de mesurer l'incidence sur la Ville d'une erreur, d'un accident ou d'une malveillance sur un système informatique.

Les besoins dans ce domaine sont évalués de façon non systématique lors du cadrage du projet. Par conséquent, il est possible que les risques informatiques soient sous-évalués et que les moyens mis en place pour y remédier, même s'ils existent, soient inadéquats.

Par ailleurs, la multiplicité des systèmes et la superposition de technologies au cours des ans augmentent la probabilité d'incidents de sécurité.

Recommandations

La direction devrait mettre en place un cadre de gestion intégré des risques liés à l'informatique et l'intégrer à la démarche de gestion de projet.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le plan stratégique 2016 de la DRI s'attardera particulièrement à la sécurité de l'information et à la gestion de la continuité. Un plan de mise en œuvre 2017-2019 sera proposé.

Également, en 2016, une politique de sécurité sera adoptée et conduira à la mise sur pied d'un comité de sécurité regroupant plusieurs directions. Ce comité aura la responsabilité de statuer sur une grille d'évaluation standardisée des risques qui facilitera l'identification des interventions à prioriser.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Une démarche générale de gestion des risques sera entreprise à la Ville de Longueuil en 2016. Chacune des directions devra produire un inventaire des risques propres à son champ d'expertise, en déterminer le niveau et produire les mesures nécessaires à leur atténuation.

Responsable et échéancier

Chef du service des opérations informatiques
Décembre 2016

9.2.2 Planification stratégique informatique

Insuffisance de moyens en architecture d'entreprise

Observations

Un cadre d'architecture permet d'établir et de maintenir le modèle d'information de la Ville. Il comprend l'élaboration d'un dictionnaire des données de l'organisation, des règles de syntaxe de données propres à l'organisation, ainsi qu'un système de classification des données et de niveaux de sécurité. Puisqu'il permet d'obtenir une information fiable et sûre, ce processus améliore la gestion de la prise de décisions et permet de rationaliser les ressources informatiques afin de les harmoniser avec les stratégies de l'organisation.

Ce processus informatique est aussi nécessaire pour étendre le champ de la responsabilité de l'intégrité et de la sécurité des données et pour améliorer l'efficacité et le contrôle du partage de l'information entre les applications et les différents services de l'organisation.

Le bureau d'architecture d'entreprise et de contrôle (BAEC) ne dispose actuellement que d'un seul architecte, qui est chargé de mettre en place le cadre d'architecture à l'échelle du portfolio applicatif de la Ville et de faire connaître les nombreuses possibilités offertes par les nouvelles technologies, les moyens mobiles, l'infonuagique, les objets connectés et les logiciels libres.

Ces moyens sont insuffisants dans ce domaine puisqu'il s'agit d'une fonction essentielle pour assurer l'interopérabilité des différents systèmes et leur pérennité et pour optimiser les coûts de conception et d'exploitation.

Recommandations

La DRI devrait consolider le BAEC par l'affectation de ressources supplémentaires et compléter le cadre formel d'architecture.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le plan stratégique 2016 proposera une révision de la structure de la direction et accordera une plus grande importance aux rôles d'architectes de TI suivants :

- Architecte de données d'entreprise
- Architecte de sécurité
- Architecte de solutions

Responsable et échéancier

Directeur de la DRI
Fin 2016

Focalisation trop importante du processus de sélection des demandes de projets majeurs sur les moyens financiers

Observations

Les fiches projets proposent un cadre financier rigoureux qui permet de comparer efficacement les coûts des projets entre eux. Néanmoins, elles font abstraction d'un certain nombre de critères qui permettraient de mieux qualifier le projet et de mesurer plus efficacement le rendement de l'investissement (par exemple, la visibilité citoyenne, le nombre d'utilisateurs, l'harmonisation avec les axes prioritaires de développement de la Ville). De plus, les fiches projets ne disposent pas d'indicateurs stratégiques informatiques.

Recommandations

La DRI devrait renforcer l'analyse coûts-bénéfices pour les projets majeurs par l'intégration de critères et d'indicateurs stratégiques.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Dans le cadre de sa réflexion sur sa politique de gouvernance, la DRI proposera un processus de sélection et de priorisation des projets d'investissements qui facilitera la prise de décision en permettant de mieux considérer les projets à haut potentiel, mais dont le rapport coûts-bénéfices pourrait être moins avantageux.

Ce processus s'appliquera autant au projet d'importance qu'aux changements de moindre envergure qui nécessitent un apport de ressources de la DRI.

Responsable et échéancier

Chef du service applications et gestion de projet
Printemps 2017

9.2.3 Budget et suivi des coûts informatiques

Dépenses en TI très inférieures à celles du secteur

Observations

Affichant des dépenses informatiques totales de 10,6 millions de dollars, la DRI se situe en fait bien en dessous des dépenses de 15,5 millions de dollars du secteur médian auquel elle se compare (et qu'elle devrait en principe légèrement dépasser) et présente donc un écart de 5 millions de dollars par rapport au secteur.

Bien que cela témoigne d'une gestion économe des dépenses par rapport au secteur médian, on peut cependant raisonnablement penser que puisque les budgets sont stables et que les systèmes informatiques vieillissent, la Ville se trouve en situation de sous-investissement récurrent.

Le risque associé à une gestion financière trop restrictive est de ne plus être en mesure de produire de la valeur ajoutée et de répondre aux attentes des directions d'affaires. La DRI se retrouve donc à déployer de plus en plus d'efforts pour la maintenance des systèmes existants sans pouvoir dégager les moyens nécessaires à leur évolution.

Recommandations

La Direction générale devrait augmenter le budget d'investissements de la DRI concernant les opérations quotidiennes et les nouveaux projets à forte valeur ajoutée pour les citoyens.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

Le budget d'investissements de la DRI sera fixé à partir du portefeuille des projets entérinés par l'administration municipale. Ceux-ci peuvent varier d'une année à l'autre.

Responsable et échéancier

Directeur général adjoint-Service à la communauté
Décembre 2016

9.2.4 Mesure et suivi des performances des TI

Processus incomplet de plan de continuité et de relève informatique

Observations

Selon ce qui avait été souligné dans le rapport annuel 2014-2015 de la Vérificatrice générale, bien que le plan de relève informatique soit en cours de réalisation, il n'existe pas de plan de continuité des affaires en cas de désastre informatique.

La salle informatique secondaire au sous-sol ne répond pas à toutes les normes de sécurité physique, ce qui remet au programme la nécessité de bien évaluer les risques naturels et accidentels ainsi que de tester les moyens de relève informatique à disposition.

Les temps et les points de reprise après sinistre n'ont pas été évalués pour chaque application d'affaires, même si une première classification de la criticité des applications en disponibilité existe.

Recommandations

La direction devrait compléter et tester le plan de relève informatique en harmonisation avec les priorités d'affaires et amorcer le plan de continuité des activités.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Un processus de gouvernance de la relève informatique et de la continuité des affaires est en préparation en 2016. Ce processus de gouvernance comportera deux volets, un premier s'attardant à la relève des systèmes en cas de sinistre et le second s'attardant à la continuité sectorielle permettant la poursuite des activités en cas d'interruption des systèmes informatiques. Un plan triennal sera proposé afin de couvrir les secteurs névralgiques du plan de relève des TI et des plans de continuité des affaires sectoriels.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

À la lumière du rapport déposé, la Direction générale prendra les décisions nécessaires pour assurer le déploiement du plan de continuité des affaires.

Responsables et échéancier

Chef du service des opérations informatiques
Direction générale
Fin 2016

Absence de processus formel de cybersécurité

Observations

Selon le rapport annuel 2014-2015 de la Vérificatrice générale, la stratégie de sécurité informatique n'est pas établie à la Ville en raison de l'absence d'un responsable sécurité, d'une politique de sécurité et d'une supervision étroite des habilitations d'accès.

La DRI vient tout juste de développer sa première politique de gestion des identités et des accès qu'elle va donc pouvoir mettre en œuvre en 2016. Ces moyens ne sont toutefois pas suffisants pour permettre la mise en œuvre d'une politique solide de cybersécurité dans un contexte de forte complexité applicative.

Recommandations

La DRI devrait mettre en place une fonction de sécurité informatique au sein de la Ville, de même que diffuser et mettre en application la politique de sécurité.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Dans le cadre du dépôt de son plan stratégique, la DRI révisera sa structure en y intégrant une fonction distincte en sécurité informatique. Cette fonction aura par la suite la responsabilité de mettre en œuvre un processus de gestion de la cybersécurité.

Responsable et échéancier

Directeur de la DRI
Fin 2017

Absence de cadre de gouvernance des données

Observations

De manière générale, il n'existe pas de politique de gouvernance des données et d'entrepôt de données reposant sur un système d'informatique décisionnelle (Business Intelligence) qui permettrait de recueillir toutes les contraintes et les dépendances liées aux données de la Ville et de produire des prévisions.

De plus, il n'existe pas de cadre formel systématique pour la migration des données, ce qui pourrait engendrer des incidents lors de la conversion des données.

Recommandation

La DRI devrait mettre en place un cadre de gouvernance des données par la mise en place de politiques, de procédures et d'outils permettant de garantir la qualité, la disponibilité et la sécurité des données.

Commentaires et plan d'action de la DRI

La DRI mettra en place deux processus ayant pour but d'assurer la qualité et la disponibilité des données. Les processus de gestion de l'architecture des données et de gestion de la capacité et de la disponibilité seront mis en place en conformité avec les meilleures pratiques établies dans le domaine.

Responsables et échéancier

Chef du bureau d'architecture
Chef de la division administration des données
Printemps 2017

Gestion trop tardive des mises à jour de logiciels

Observations

Faute de ressources humaines et de moyens financiers, la Ville fait actuellement des économies relativement à la mise à jour régulière des versions de logiciels et à l'achat de logiciels bureautiques complémentaires.

Bien qu'on puisse effectivement faire des économies à court terme, les retards de versions accumulés présentent des risques en matière de continuité de services et de sécurité qui finalement, coûtent bien souvent plus chers à administrer et à corriger que si les mises à jour avaient été faites régulièrement.

Le PTI de 2015 prévoyait une augmentation de 220 000 \$ étalée sur 3 ans du budget consacré aux licences et aux logiciels ainsi que la mise à jour de la suite bureautique, mais le projet a été reporté au PTI de 2017. En outre, l'expertise nécessaire pour effectuer les mises à niveau complexes des progiciels d'affaires est insuffisante en termes de capacité.

Recommandations

La DRI devrait revoir le processus de planification des changements et le processus de gestion des versions de logiciels en relation avec les analystes d'affaires et l'architecture.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Dans le cadre du dépôt de son plan stratégique, la direction proposera des orientations visant à augmenter la capacité de maintenir à jour le parc applicatif de l'organisation. Le plan proposera un calendrier de réalisation tenant compte des moyens nécessaires à sa mise en œuvre.

Responsable et échéancier

Directeur de la DRI
Fin 2016

Dépendance importante vis-à-vis de fournisseurs critiques

Observations

Il existe un certain nombre de fournisseurs informatiques critiques dont la Ville dépend pour assurer correctement ses services.

En ce qui concerne la sélection des consultants externes en gestion de projet et en analyse informatique, les contrats sont négociés pour une période minimale de trois ans. Toutefois, le choix de ces ressources ne satisfait pas toujours

la DRI, qui ne dispose pas de solution de rechange rapide si le fournisseur unique sélectionné ne présente pas de ressources possédant les compétences demandées.

Recommandations

La DRI devrait :

- faire une demande précise à la Direction des ressources matérielles (DRM) afin de resserrer les exigences en amont des appels d'offres par la préqualification de plusieurs fournisseurs informatiques lorsque cela s'applique ;
- donner une plus grande formation au personnel de la DRI concernant les procédures d'appel d'offres ; et
- renforcer le processus d'encadrement des prestations externes par un suivi des performances des fournisseurs critiques et clarifier la répartition des responsabilités entre la DRI et les directions d'affaires à ce sujet.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Dès 2016, la DRI aura recours, avec l'assistance de la DRM, à la publication d'avis d'intention, lorsque cela sera pertinent, pour sonder le marché et procéder à la qualification de solutions en vue d'un appel d'offres. Cette nouvelle façon de faire pour la Ville de Longueuil devrait permettre de réduire les risques que des contrats soient octroyés pour des solutions qui ne répondent pas parfaitement aux exigences des devis.

Également, à l'échéance des ententes-cadres pour la fourniture de services professionnels, la DRI explorera avec la DRM la possibilité de qualifier plus d'une firme par domaine d'expertise afin de faciliter l'accès à des ressources d'appoint dans l'éventualité où une firme n'aurait pas les ressources recherchées.

Parallèlement, la DRI mettra en œuvre en 2017 un processus de gestion des fournisseurs qui permettra de clarifier les rôles et responsabilités dans la relation client-fournisseur tout en prévoyant des mécanismes d'arbitrage en cas de conflit.

Commentaires et plan d'action de la DRM

La DRM peut, lorsque le requérant lui demande, procéder à un exercice de qualification des fournisseurs. Cette démarche ne permettra pas de recourir à un fournisseur sans passer par un appel d'offres, si besoin il y a. Elle permettra seulement de limiter le nombre de fournisseurs appelés à déposer des offres de services à la suite d'un appel d'offres.

La DRM met actuellement en place un projet d'évaluation des fournisseurs. La loi permettant cet exercice étant relativement jeune, il s'agit d'un projet pilote. Une fois notre démarche bien établie, elle sera étendue à l'ensemble des directions.

Responsables et échéancier

Directeur de la DRM
En continu

Directeur de la DRI
Automne 2018

9.2.5 Structure et organisation de la DRI

Manque de ressources humaines et moyens insuffisants de développement de compétences

Observations

Absence de plan de développement et de gestion des talents internes

La DRI n'a pas établi de politiques de développement des talents et de gestion de carrière adaptées au contexte des TI, et le budget actuel de formation informatique à la Ville de Longueuil est au tiers de ce qui se pratique dans le secteur.

Dans un contexte d'innovation et de rareté des nouvelles compétences technologiques, le cadre de gestion des ressources humaines en technologies de l'information ne permet plus à la Ville de retenir et d'attirer les talents informatiques face à une concurrence accrue du secteur privé. Par ailleurs, les projets informatiques deviennent de plus en plus interopérables et complexes.

De nouvelles compétences en matière de technologies mobiles et de développement d'application Android et IOS sont requises. Des habiletés en matière de gestion du changement, d'aide à la transformation et de leadership sont également essentielles dans les équipes.

Manque de disponibilité des ressources

Affichant actuellement 6 postes vacants, dont 3 du côté de la gestion de projet, la DRI compte un informaticien pour 47 employés. Si les 6 postes vacants actuels étaient pourvus, la DRI disposerait d'un informaticien pour 43 employés.

Si l'effectif de la DRI était complet (sans vacances), la répartition des effectifs à la DRI serait globalement équilibrée avec quelques exceptions :

- personnel insuffisant en gouvernance de données ;
- personnel insuffisant en analyse d'affaires et en assistance à maîtrise d'ouvrage ; et
- taux de gestionnaires informatiques et de chargés de projet plus élevé que le taux affiché pour le secteur.

Enfin, il est à noter qu'en 2014, le taux d'absentéisme à la DRI avait atteint 19 % dans les équipes projet.

Recommandations

La direction devrait renforcer son organisation par la mise en place d'un plan de développement des compétences et en engageant, pour combler les postes vacants, du personnel dans les domaines où des manques sont observés.

Commentaires et plan d'action de la DRI

Le plan stratégique qui sera déposé par la DRI identifiera les orientations en matière de partage des activités associées aux TI. Ces orientations permettront la révision de la structure administrative de la direction dans le but d'assurer une gestion optimale des opérations, du soutien et de l'évolution des TI à la Ville de Longueuil.

Découlant de ce plan stratégique, un plan de formation sera élaboré afin d'assurer la mise à niveau constante des connaissances du personnel de la DRI. Cet investissement dans les connaissances des employés de la DRI constituera un des meilleurs leviers pour favoriser l'amélioration des processus internes en permettant le croisement des connaissances techniques et des connaissances d'affaires détenues par les employés de la direction.

Commentaires et plan d'action de la Direction générale

À la lumière du rapport, la Direction générale verra à prendre les décisions nécessaires au développement des ressources essentielles à la DRI.

Responsables et échéancier

Directeur de la DRI
Direction générale
Fin 2017

10.1

Sommaire de gestion

10.1 SOMMAIRE DE GESTION

10.2 OBSERVATIONS

10.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

La Ville de Longueuil (la Ville) est propriétaire de six arénas : le Colisée Jean-Béliveau, les arénas Jacques-Cartier, Cynthia-Coull et Émile-Butch-Bouchard et les centres sportifs Olympia et Rosanne-Laflamme. De plus, la Ville détient un contrat de location d'heures de glace au Centre sportif Gaétan-Boucher.

VILLE DE LONGUEUIL

Gestion de l'utilisation des glaces

Avec ces installations, la Ville de Longueuil offre du temps de glace à des établissements d'enseignement, des organismes mineurs et des citoyens. En 2015-2016, il y avait un peu plus de 19 000 heures de glace disponibles, et ce, en excluant les heures de l'aréna Jacques-Cartier, qui est fermé aux fins de rénovation. Ces heures de glace ont été réservées pour les groupes suivants :

- établissements d'enseignement, environ 4 000 heures ou 21 % ;
- organismes mineurs, environ 10 000 heures ou 52 % ;
- patinage libre, environ 1 200 heures ou 6 % ; et
- regroupement de citoyens et autres groupes privés, environ 1 100 heures ou 6 %.

Au cours de la vérification, une modification a été apportée à la structure organisationnelle de la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire (DCLVC). Depuis cette modification, à l'exception de l'aréna Émile-Butch-Bouchard qui est géré en impartition, la gestion des arénas ainsi que des contrats s'y rapportant relève du Service sport et installations de la DCLVC.

La programmation et la planification des heures de glace sont effectuées par la Division sports et saines habitudes de vie qui comprend, entre autres, un chef de division et sept régisseurs. La saisie des heures de glace et la facturation qui en découle sont effectuées par l'Unité soutien technique qui est composée, entre autres, d'un chef d'unité, d'un chef d'équipe et de cinq préposés à l'utilisation des plateaux. Cette unité doit également s'assurer que les clauses des différents contrats sont respectées. La Division administration de la DCLVC fournit un soutien et exerce certaines activités de contrôle relativement aux opérations financières du Service sport et installations. La gestion des encaissements et le suivi des comptes clients (comptes à recevoir) sont sous la responsabilité de la Direction des finances.

La programmation et la planification des heures de glace pour les établissements d'enseignement sont encadrées par des ententes conclues avec ces derniers. Cette programmation est concentrée durant le calendrier scolaire. En vertu des ententes, certaines écoles peuvent utiliser les glaces gratuitement ou à peu de frais. En échange, la Ville a le droit d'utiliser gratuitement ou à peu de frais les gymnases et autres locaux de ces écoles durant l'année à des moments prédéterminés. Pour une entente, l'utilisation des glaces et des gymnases se fait moyennant des frais basés sur les coûts de fonctionnement des installations plus des frais d'administration.

La programmation et la planification des heures de glace réservées par des organismes mineurs et d'autres utilisateurs sont faites par arrondissement (Vieux-Longueuil, Saint-Hubert et Greenfield Park). Elles sont encadrées par deux politiques distinctes de reconnaissance (Vieux-Longueuil et Saint-Hubert) et trois règlements distincts de tarification (Vieux-Longueuil, Saint-Hubert et Greenfield Park).

À la fin de chaque saison, les régisseurs rencontrent les organismes mineurs pour déterminer si des changements devraient être apportés à leurs horaires. Cette rencontre est consignée dans un procès-verbal. En général, les horaires sont les mêmes depuis plusieurs années. Une allocation est préalablement effectuée entre les activités et est suivie lors de la préparation des calendriers. De plus, lors de cette rencontre, les organismes peuvent demander plus de disponibilités ou échanger des temps de glace avec d'autres organismes. Les blocs d'heures loués par les organismes sont rarement bougés, sauf dans le temps des fêtes et en fin de saison.

Les temps de glace sont répartis selon les grilles horaires en deux principales catégories : utilisation par les organismes mineurs et utilisation par les adultes (organismes, regroupements de citoyens ou groupes privés). Pour l'aréna Émile-Butch-Bouchard, le gestionnaire responsable de la gestion de cet aréna s'occupe de louer à qui il veut et conserve les revenus qui en découlent conformément à l'appel d'offres.

Dans la plupart des cas, les groupes ou regroupements de citoyens ayant acheté des heures l'année précédente ont la priorité pour réserver les temps de glace qu'ils détenaient à cette période.

Lorsque la Ville ferme des arénas pour des travaux de rénovation, elle tente de négocier avec les organismes mineurs de l'ensemble des arrondissements afin de relocaliser les organismes vers les autres arénas de la Ville. Lorsque ce n'est pas possible, elle loue des heures de glace au privé.

L'exploitation des restaurants et des boutiques de sport dans les arénas n'est pas effectuée par la Ville ; ces emplacements sont loués à des particuliers ou à des entreprises.

La gestion des locations de glaces est effectuée à l'aide de l'application Ludik, une application de gestion des loisirs utilisée par plusieurs villes du Québec. Les données de facturation sont transférées de Ludik à l'application de revenus de la Ville.

Le budget de dépenses de fonctionnement des arénas pour 2015 est d'environ 4 millions de dollars et couvre principalement les salaires des employés, l'électricité, l'entretien et la réparation des bâtiments, les frais de gestion de l'aréna Émile-Butch-Bouchard et les frais de location du Centre sportif Gaétan-Boucher. Selon le budget de 2015, les revenus provenant des locations de glace des arénas sont de l'ordre de 0,6 million de dollars. La Ville consacre donc annuellement 3,4 millions de dollars aux sports de glace.

10.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

Tout particulièrement, cette vérification visait à s'assurer :

- que les processus associés à l'octroi du temps de glace sont documentés et conformes au cadre normatif, incluant les politiques et les lignes directrices émises par la Ville, et qu'ils permettent à la Ville de soutenir sa vision de l'utilisation des arénas ;
- de l'intégralité des revenus ;
- que la Ville facture et encaisse les heures de location de glace, de vente d'espaces publicitaires et de location d'espace en temps opportun et aux taux convenus ;
- que la Ville optimise le temps de glace dans les arénas lui appartenant et dans l'aréna loué ;
- que la tarification est raisonnable et comparable ;

- que la Ville obtient les services de gestion de l'aréna Émile-Butch-Bouchard au meilleur prix possible ;
- que la Ville paie pour des services qui sont utilisés conformément aux contrats pour la location d'heures de glace au Centre sportif Gaétan-Boucher ;
- que la Ville exerce un suivi des obligations contractuelles de façon à protéger ses intérêts ; et
- que les contrats contiennent les clauses permettant de protéger les intérêts de la Ville.

10.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de novembre 2015 à avril 2016 de façon discontinue et a porté sur le processus de gestion de l'utilisation des glaces et de gestion des contrats en lien avec l'utilisation des glaces et l'exploitation des arénas.

La vérification a inclus les éléments suivants :

- la définition et l'étude des rôles et des responsabilités des différents intervenants ;
- l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques attribuables aux processus de gestion de l'utilisation des glaces et de gestion des contrats s'y rapportant ;
- les rapports et les mécanismes de communication et de coordination entre les divers intervenants ;
- le respect de la conformité aux lois, aux règlements et aux contrats ; et
- la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion.

10.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des lois, des règlements et des procédures internes ;

- analyse des rôles et des responsabilités des principaux intervenants ;
- analyse des divers contrats et de leurs aspects financiers ;
- analyse de divers documents tels que les politiques de reconnaissance et les tableaux de calculs pour répartir les heures de glace entre les organismes mineurs ;
- examen de dossiers de contrats pour vérifier le suivi du respect des clauses financières et non financières ;
- exécution de tests pour valider, entre autres, la facturation et l'encaissement des locations de glaces, le transfert de données entre les applications, le suivi des comptes à recevoir, les accès aux applications, les paiements effectués pour l'achat de temps de glace et pour la gestion de l'aréna Émile-Butch-Bouchard ; et
- balisage des politiques de reconnaissance des arrondissements de Saint-Hubert et du Vieux-Longueuil avec celles d'autres villes.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur excellente collaboration et leur professionnalisme tout au long de ce mandat.

10.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

Encadrement de gestion

- Surtout dans un contexte de réorganisation et de compressions budgétaires, la tenue de rencontres hebdomadaires de gestion au sein du Service sport et installations de la DCLVC permet de prendre le pouls des effets de la réorganisation sur la charge de travail des employés, d'apporter les correctifs requis et de s'assurer que les nouveaux rôles et responsabilités sont bien compris et exécutés.

- La tenue de rencontres annuelles de planification des horaires avec les organismes mineurs inclut un volet de sondage sur la satisfaction de la clientèle, ce qui aide à s'assurer de répondre à leurs besoins.

Contrôles de gestion

- Les contrôles mis en place pour la facturation des locations des glaces sont efficaces ; peu de faiblesses de contrôles ont été observées à cet égard.

10.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité. Cependant, il existe des opportunités d'amélioration afin d'optimiser davantage la gestion, et ce, en harmonisant les politiques de reconnaissance, les règlements de tarification et les méthodes de répartition des temps de glace entre les organismes mineurs ainsi qu'en confirmant les objectifs stratégiques permettant de s'assurer que l'offre de service est comparable et correspond à la capacité de payer des citoyens ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable à l'exception de l'absence de pratiques d'encadrement formelles sur le suivi du respect des clauses des contrats et ententes ; et
- que la majorité des décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur.

10.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Encadrement de gestion
- Contrôles de gestion

10.1.8 Résumé des commentaires de la direction

La DCLVC est en accord avec la grande majorité des observations du présent rapport et des actions seront poursuivies ou mises en œuvre pour adresser les recommandations.

10.2 Observations

10.2.1 Encadrement de gestion

Politiques de reconnaissance et règlements de tarification

Observations

Les municipalités ont la responsabilité de :

- déterminer les orientations et les budgets affectés au loisir et au sport sur leur territoire ;
- consulter et informer la population ;
- veiller à la concertation des acteurs ; et
- développer et gérer des équipements.

Elles peuvent entreprendre des actions ou limiter leur rôle à celui d'accompagnatrice et de facilitatrice.

La reconnaissance est un acte posé par une ville qui officialise une relation avec un organisme à but non lucratif. Cette relation, basée sur la réciprocité, permet un échange entre l'organisme qui offre des services aux citoyens et la ville qui lui fournit un soutien pour le faire. Ainsi, pour l'organisme, l'obtention d'une reconnaissance le rend admissible aux services (par exemple, soutien matériel, technique, professionnel ou financier) offerts par une ville.

La Ville de Longueuil regroupe trois arrondissements (Vieux-Longueuil, Saint-Hubert et Greenfield Park) et une seule Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire. Deux des trois arrondissements ont une politique de reconnaissance (qui date de 2006 au Vieux-Longueuil et de 2001 à Saint-Hubert) et on retrouve dans chacune d'elle un principe commun visé, l'équité.

Pour ce qui est des heures de glace réservées aux organismes mineurs, il existe deux méthodes de répartition qui datent d'avant la fusion de 2002. Un arrondissement utilise un modèle qui répartit les heures de glace en fonction du sport et du nombre d'inscriptions, et les deux autres arrondissements utilisent un modèle basé sur le nombre d'inscriptions.

Chacun des arrondissements possède son règlement de tarification pour l'utilisation, entre autres, des glaces. En résumé, deux arrondissements offrent la gratuité aux organismes mineurs. Pour le troisième arrondissement, des frais sont facturés aux organismes mineurs pour l'utilisation des glaces et la Ville leur octroie une aide financière.

Bien qu'aucune erreur n'ait été relevée quant aux taux facturés parmi les tests effectués, la non-harmonisation des politiques de reconnaissance et des règlements de tarification augmente le risque que les taux facturés soient différents de ceux approuvés par les élus.

De plus, la non-harmonisation des politiques de reconnaissance des organismes, des règlements de tarification et des méthodes de répartition des heures de glace complique la gestion des ententes et la rend inefficace, augmente le risque d'erreurs et ne donne pas des résultats uniformes pour les organismes mineurs de la Ville.

Une comparaison des deux politiques de reconnaissance des arrondissements a été effectuée ainsi qu'un exercice de balisage des politiques avec celles que l'on retrouve sur les sites Internet de cinq autres villes. En résumé :

- les objectifs sont similaires, soit d'appuyer les organismes en leur fournissant des installations ainsi qu'une aide financière ou autre afin qu'ils puissent offrir aux citoyens des services qui correspondent aux objectifs des villes en matière de loisirs, de sports et de services communautaires ;

- l'offre de service, les processus de reconnaissance et les modèles de partenariat sont aussi similaires d'une ville à une autre et même entre les deux arrondissements de la Ville de Longueuil ;
- les arrondissements du Vieux-Longueuil et de Saint-Hubert ont les plus vieilles politiques de reconnaissance (2001 et 2006) ; et
- la Ville de Longueuil est la seule ville qui n'a pas harmonisé ses politiques, comme l'ont fait les villes balisées.

Recommandations

La DCLVC travaille à uniformiser ses pratiques. Elle a d'ailleurs fait un premier travail d'analyse relatif à l'harmonisation des tarifs et elle a un projet qui vise l'uniformisation des pratiques au moyen d'une politique de reconnaissance harmonisée et d'un règlement unique de tarification des installations.

Nous encourageons la direction à poursuivre son projet de mise en œuvre d'une politique de reconnaissance harmonisée et d'un règlement unique de tarification des installations. Afin d'assurer un succès, il faudrait :

- dans un premier temps, harmoniser les méthodes de répartition des glaces et revoir les objectifs et les méthodes de répartition de l'aide financière accordée à certains organismes mineurs ;
- dans un deuxième temps, se doter d'objectifs (Ville et arrondissements, s'il y a lieu) et convenir d'un échéancier, des moyens et d'un plan d'action (comités internes et externes) afin d'harmoniser les politiques et les règlements de tarification, puis s'assurer que les objectifs répondent aux orientations du plan stratégique en développement durable et aux autres orientations municipales et locales ;
- dans un troisième temps, identifier des indicateurs de gestion qui permettront de suivre et d'atteindre les objectifs et d'en rendre compte ; et
- finalement, inclure les établissements d'enseignement dans la nouvelle politique harmonisée et le ou les nouveaux règlements de tarification afin d'assurer une transparence.

Au cours de la révision des politiques de reconnaissance ou pendant l'élaboration d'une politique harmonisée, il faudrait considérer les éléments suivants :

- afin de conserver les particularités des arrondissements, envisager la création d'organismes de proximité et d'organismes à portée municipale ;
- publier la nouvelle politique ou un résumé de cette dernière, sur le site Internet de la Ville ; et
- simplifier le document afin d'en faciliter l'interprétation et l'application en privilégiant des tableaux aux textes, si cela est possible.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC a formé un comité interne de 8 personnes en 2012 afin de proposer une politique unique et harmonisée. Plus de 40 rencontres se sont déroulées. Différents scénarios de tarification ont également été proposés à la Direction générale et aux élus. Il est certain que nous partageons l'idée de simplification tant au niveau de la lecture, de la compréhension et de son application. À titre d'exemple, le projet comportait trois catégories d'organismes. De plus, la portée de l'organisme était prise en compte dans la classification. Pour l'implantation, des mesures transitoires ont été mises en place afin de permettre l'accompagnement des organismes. La DCLVC adhère donc à ces recommandations et y travaille déjà.

Malgré qu'il soit possible de traiter séparément la méthode de répartition des heures de glace et la politique de reconnaissance, la DCLVC juge qu'il serait plus stratégique de procéder aux modifications conjointement.

Conformément aux ententes avec les établissements d'enseignement, les tarifs des plateaux que la Ville facture sont ajustés selon les clauses des ententes. Si nous souhaitons que les tarifs exacts figurent dans les règlements de tarification, ceci impliquerait deux avis de motion et deux changements des trois règlements (voir quatre règlements) de tarification par année, donc au total quatre séances de conseil,

et ce par règlement. Actuellement, les règlements de tarifications sont mis à jour aux cinq ans environ. La DCLVC considère que les ressources et l'énergie requises pour le processus administratif ne sont pas un investissement judicieux.

Les établissements d'enseignement ne sont pas visés dans le projet du prochain cadre ou politique de reconnaissance ; ils peuvent toutefois réserver des plateaux et des équipements conformément aux ententes en vigueur ou conformément aux règlements de tarification s'il n'y a pas d'entente. La DCLVC considère qu'il est plus efficient de traiter les établissements d'enseignement ainsi que de venir baliser et limiter les ressources et les services disponibles dans une politique de reconnaissance.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Décembre 2018

Confirmation des objectifs

Observations

Plusieurs des contrats et des ententes en lien avec la location et l'utilisation des glaces ont été conclus avant la fusion de 2002, à la suite de transactions de donation de terrains et dans des contextes économiques différents. Comme certaines de ces ententes arrivent à échéance ou sont en renégociation, le moment est opportun pour :

- faire un bilan de la situation et des besoins ;
- revoir et confirmer les objectifs : harmonisation des pratiques, uniformité de l'offre de service aux organismes et aux partenaires, rentabilité ou prise en charge des coûts de fonctionnement et capacité de payer des citoyens ; et
- définir la reddition de comptes souhaitée des tierces parties.

Recommandations

La direction devrait :

- mettre à jour de façon continue les coûts de fonctionnement des glaces afin d'être en mesure d'évaluer les sommes payées pour la gestion des actifs de la Ville par des tierces parties, les sommes payées pour la location à des tierces parties et les sommes facturées pour l'utilisation des glaces ;
- demander des comptes rendus réguliers aux tierces parties sur l'utilisation réelle des heures de glace ;
- saisir toutes les heures planifiées et utilisées afin d'avoir un portrait global des heures disponibles et utilisées ;
- établir, à chaque renouvellement d'entente, un processus qui permettra d'avoir une vision à moyen et à long terme et qui tient compte d'une uniformité dans l'offre de service et de la capacité de payer des citoyens et des utilisateurs ;
- définir les concepts visés ; par exemple, si l'on vise l'équité, déterminer comment on la définit et comment on l'applique ; et
- déterminer des indicateurs de gestion qui permettront de suivre et d'atteindre ces objectifs et d'en rendre compte.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC considère qu'une mise à jour en profondeur des coûts de fonctionnement des glaces pourrait être requise dans les cas suivants : négociation ou nouvelle entente, changement important qui survient (mode de fonctionnement, convention collective, etc.), etc.

La DCLVC va suivre la recommandation et va augmenter, à court terme, la fréquence des rapports d'utilisation des glaces qui ne sont pas gérés directement par la Ville.

Il est également souhaité par la DCLVC de saisir toutes les heures de glaces dans Ludik. Toutefois, cette saisie se ferait principalement en fonction de la semaine type. Nous devrions pouvoir la mettre en place pour la prochaine saison de glace 2016-2017.

La DCLVC voit chaque renouvellement d'entente comme étant une opportunité pour procéder à des ajustements, et ce en fonction des réalités actuelles administratives, financières et des besoins des organismes.

Pour nous, l'objectif des différentes ententes est d'obtenir le plus de services possible pour chaque dollar investi. Quant aux notions d'équité entre les organismes, cette notion sera couverte par le cadre d'intervention et la politique de reconnaissance.

Un indicateur qui pourrait être utilisé et qui permettrait de constater si l'objectif est atteint serait la comparaison entre la valeur du service reçu et le coût de la facture associée. Le parallèle pourrait être effectué avec l'écart entre la valeur du service donné et le coût de la facture émise pour les utilisateurs des services municipaux.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Décembre 2017

Protection des intérêts de la Ville

Observations

La gestion de l'utilisation des glaces, la location des glaces, la gestion de l'exploitation des installations nécessitent la négociation et la signature de contrats ou d'ententes avec différents intervenants. Dans chacun de ces contrats, il existe une multitude de clauses qui servent à définir, entre autres, les rôles et les responsabilités des parties prenantes, ce qui contribue à assurer que les intérêts de la Ville sont adéquatement protégés.

Par exemple, un contrat de location d'installations sportives devrait préciser qui est responsable des bris, des blessures et de tout autre incidents ou accidents pouvant survenir pendant cette utilisation. Ceci est d'autant plus important quand une tierce partie utilise les installations.

Outre la définition des rôles et des responsabilités, un contrat devrait comporter les informations suivantes :

- la valeur totale du contrat ou des taux horaires ou unitaires ;
- la durée du contrat ; et
- les modalités de facturation.

De plus, dans des contrats à long terme, une bonne pratique est d'inclure des clauses qui permettent aux parties de réévaluer les besoins, qu'ils soient à la hausse ou à la baisse.

L'analyse des différents contrats et ententes a révélé l'absence de contrats écrits et la présence de contrats ne comportant pas toutes les clauses requises.

Recommandations

La direction devrait :

- rédiger une procédure et émettre une directive à tous ses gestionnaires relativement à l'importance d'avoir des contrats écrits comportant un minimum de clauses importantes afin d'assurer une protection adéquate des intérêts de la Ville ;
- inclure les clauses manquantes dans les prochains contrats ou lors des renouvellements ; et
- en ce qui concerne les utilisateurs des glaces, clairement définir les rôles et responsabilités des utilisateurs et de la Ville à l'égard des accidents, des bris, des incendies et autre et prévoir un mécanisme de communication à tous les utilisateurs (sur le site Internet de la Ville et dans un contrat qui devra être signé par les utilisateurs).

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC est également d'avis qu'un rappel aux gestionnaires ainsi qu'un suivi auprès des professionnels concernant l'importance des contrats et des ententes écrites devraient être effectués. Nous croyons toutefois que le premier rappel devrait être effectué lors d'une rencontre à laquelle les différents

gestionnaires assisteraient. Par la suite, un courriel officiel pourrait être transmis. Ces deux actions pourraient être effectuées après le congé estival 2016.

En septembre 2015, la DCLVC avait pris l'initiative de procéder à des signatures de contrats comprenant différentes clauses pour les réservations des regroupements de citoyens. Toutefois, certaines clauses, en lien avec l'assurance, posaient problème. De concert avec le Service du contentieux et le Département de gestion des risques, nous avons privilégié l'avenue de la rédaction d'une politique d'utilisation des plateaux qui s'appliquerait pour l'ensemble des utilisateurs. En effet, la politique permettrait de protéger la Ville, d'informer les utilisateurs quant à leurs responsabilités et obligations tout en étant opérationnellement facile et simple, car nous traitons plus de 6 000 demandes de réservations annuellement. Il n'y aurait donc pas de signature de contrat, mais la politique serait disponible sur le site Internet. Un hyperlien vers la politique serait actif dans les différentes correspondances en lien avec les réservations. La DCLVC souhaite que la politique soit en place pour le début des activités de l'hiver 2017.

La DCLVC va porter une attention particulière afin d'inclure une référence à la politique d'utilisation des plateaux dans les prochaines ententes. Ces dernières pourront venir préciser ou demander des clauses particulières et additionnelles à ce que la politique prévoit.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Mars 2017

Descriptions de poste découlant de la modification à la structure organisationnelle

Observations

Au cours de la vérification, il y a eu une modification à la structure organisationnelle de la Direction de la culture, loisir et vie communautaire. Cette modification a eu pour effet, notamment, la création et l'abolition de postes.

La description de poste du nouveau poste de Chef d'unité - Soutien technique et la description de poste du Chef de division administration ont été comparées à l'ancienne description de poste du Chef de service - administration afin de s'assurer que les responsabilités clés avaient bien été transférées.

Dans l'ensemble, les descriptions des postes de Chef d'unité - Soutien technique et de Chef de division administration reflètent les tâches de l'ancienne description de poste du Chef de service. Toutefois, certaines anomalies ont été observées.

Recommandations

La direction devrait apporter les correctifs nécessaires aux descriptions de postes de Chef d'unité - Soutien technique et de Chef de division administration.

Commentaires et plan d'action de la direction

Lorsqu'une nouvelle fonction est créée, la Direction des ressources humaines assure l'exactitude de la description de fonction après la première année. Nous profiterons de cette occasion, en mars 2017, pour ajuster, s'il y a lieu, la description de fonction du Chef de division administration.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Mars 2017

Examen de la modification apportée à la structure organisationnelle

Observations

L'examen de la modification à la structure organisationnelle portant sur le processus de gestion de l'utilisation des glaces et de gestion des contrats en lien avec l'utilisation des glaces et l'exploitation des arénas a révélé que les changements organisationnels ont été bien planifiés.

Cependant, aucune évaluation formelle des moyens ni aucun suivi formel ne sont prévus pour s'assurer que la modification à la structure organisationnelle atteint ses objectifs et pour mesurer les effets de la surcharge de travail qu'elle entraîne pour les gestionnaires et les employés.

Recommandations

La direction devrait bonifier les mécanismes de suivi des nouveaux rôles et responsabilités en instaurant un examen des moyens et des conséquences de la modification apportée à la structure organisationnelle. Cet examen devrait être effectué à plusieurs moments au cours de l'année afin d'apporter, au besoin, les correctifs nécessaires et d'améliorer, s'il y a lieu, les prochaines réorganisations ou modifications aux structures organisationnelles.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC n'a peut-être pas de mécanisme formel en place, mais lors des réunions de gestion de la direction, si cette question est soulevée et que l'équipe de gestion considère que des changements sont requis, des ajustements sont alors proposés. À titre d'exemple, un sommaire exécutif a été déposé en mai 2016 afin de procéder à des modifications mineures de la structure qui a été adoptée en février dernier.

De plus, l'ajout de différents dossiers vient influencer les rôles et responsabilités de certains intervenants. Le partage des dossiers est donc ajusté en fonction des différents mandats qui sont confiés à la DCLVC.

10.2.2 Contrôles de gestion

Guide des directives

Observations

La DCLVC a élaboré un guide de directives et de procédures portant sur l'utilisation des plateaux, sur la location de patinoires extérieures à des citoyens et à des entreprises et sur l'entrée de données dans LUDIK pour les organismes reconnus (avec des captures d'écran expliquant comment faire les réservations) et sur d'autres sujets.

Ce guide reflète principalement les façons de faire d'un arrondissement. Il n'a pas été mis à jour depuis quelques années et ne traite pas de la facturation des revenus de location d'espaces autres que les glaces, du suivi des dépenses de location des plateaux sportifs (par exemple, le travail de vérification des plages horaires, la supervision du travail et autres) et du travail effectué par les régisseurs.

Une mise à jour en profondeur est prévue lorsque la Ville aura adopté une politique de reconnaissance harmonisée pour les trois arrondissements.

Recommandations

Bien que de façon générale, les rôles et les responsabilités soient bien définis et que la ségrégation des tâches soit adéquate, la mise à jour du guide devrait être entreprise avant l'adoption de la politique de reconnaissance harmonisée, car elle permettrait de documenter les différentes façons de faire et de choisir la meilleure. Cette mise à jour devrait comprendre l'ajout de procédures de contrôle et l'ajout des principales tâches des régisseurs et des préposés aux plateaux.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC a déjà entrepris des actions en ce sens sans toutefois les avoir spécifiquement compilées et documentées dans un guide de procédures. En effet, à la suite de la création du poste de Chef d'équipe aux réservations, des rencontres ont eu lieu afin de déterminer la façon de traiter les réservations et l'utilisation de certains champs spécifiques dans la base de données. Les décisions ont été confirmées, par courriel, aux employés, mais n'ont pas été intégrées dans un guide de procédures. La première étape pourrait être de compiler et de regrouper ces différents écrits, et ce, d'ici la fin 2017. Les éléments sont donc en place pour une mise à jour du guide qui pourrait s'effectuer en même temps que la mise en application de la nouvelle politique de reconnaissance harmonisée.

Le volet de contrôle n'a pas été documenté et fera l'objet d'écrits pour le début de l'année 2017.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC

Décembre 2018

Suivi du respect des contrats et des ententes

Observations

Jusqu'à la modification à la structure organisationnelle de la DCLVC, le suivi du respect des contrats et des ententes était une responsabilité partagée par plusieurs gestionnaires et employés. Depuis, il est prévu de centraliser la responsabilité du suivi administratif à l'Unité de soutien technique et de rendre les gestionnaires d'opérations responsables du suivi du respect opérationnel des contrats.

Le suivi du respect des contrats ou des ententes n'est pas encadré par un processus formel et n'est pas toujours effectué adéquatement, ce qui ne permet pas d'obtenir une assurance raisonnable que les obligations contractuelles sont respectées ; cela pourrait nuire à la réputation de la Ville et entraîner une perte de revenus pour la Ville. De plus, certains suivis requièrent le temps de plusieurs ressources, sont effectués manuellement et ne sont pas appliqués de façon uniforme pour tous les organismes mineurs.

Recommandations

La direction devrait :

- formaliser un processus de suivi de la conformité des clauses des contrats et des ententes ;
- informatiser certaines tâches effectuées manuellement ;
- prévoir un mécanisme d'analyse d'impact sur la charge de travail des employés à chaque nouvelle entente (temps requis pour le suivi) ; et
- uniformiser les informations requises des organismes mineurs.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il est certain que chaque entente a un impact sur les différents processus opérationnels. Lorsque c'est possible, les choix sont effectués dans une optique d'efficience. La DCLVC comprend la recommandation de suivi des différentes ententes, il faut toutefois prévoir le temps requis pour mettre en place les différents processus. L'enjeu demeure le temps disponible, la réalisation et la validation des différents aspects.

La DCLVC avait déjà évalué la possibilité d'informatiser certaines tâches effectuées manuellement, mais il n'est malheureusement pas possible d'y parvenir.

La politique de reconnaissance harmonisée viendra mettre les balises pour une uniformisation des différentes obligations des organismes. Nous croyons que cette recommandation sera appliquée lorsque la nouvelle politique sera adoptée.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC

Décembre 2018

Contrôle de la qualité des documents (contrats ou ententes)

Observations

La rédaction de contrats ou d'ententes est décentralisée au sein de la DCLVC et il existe plusieurs types de contrats. La DCLVC s'est dotée d'une procédure informelle qui comprend l'obligation de consulter la Direction du contentieux au moment de la rédaction de contrats, afin de s'assurer que ces derniers sont conformes aux lois et aux règlements. Depuis le 28 janvier 2016, une nouvelle directive administrative de la Ville est en vigueur, en vertu de laquelle les opinions juridiques écrites de la Direction du contentieux doivent être jointes au sommaire exécutif afin que la Direction générale en prenne connaissance.

L'analyse des différents contrats a relevé qu'on ne conservait pas toujours cette preuve de consultation, que certaines modifications avaient été apportées aux ententes modèles fournies par la Direction du contentieux, que certains contrats comportaient des erreurs et que d'autres ne mentionnaient pas qu'ils découlaient d'une autre entente.

Recommandations

La direction devrait :

- prévoir un processus de contrôle de qualité relatif aux contrats et aux ententes en assignant la responsabilité ;

- formaliser dans une procédure l'obligation de consulter la Direction du contentieux et l'obligation de conserver la preuve de cette consultation ; et
- justifier dans les sommaires exécutifs les raisons pour lesquelles des clauses ont été ajoutées ou retirées des modèles standards.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC applique la directive administrative de la Ville concernant la validation des ententes par la Direction du contentieux et prend bonne note de préciser dans les sommaires exécutifs les modifications ou les éléments différents des ententes types lorsqu'il y a des modifications.

La DCLVC évaluera la possibilité d'officialiser un processus de contrôle de qualité des contrats et des ententes à ses effectifs actuels.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Décembre 2017

Répartition des heures de glace

Observations

Il y a deux façons de répartir les heures de glace qui datent d'avant la fusion de 2002 pour les organismes mineurs (hockey, patinage artistique, patinage de vitesse et ringuette) des trois arrondissements.

Un arrondissement utilise un modèle qui répartit les heures de glace en fonction du sport et du nombre d'inscriptions et les deux autres arrondissements utilisent un modèle basé sur le nombre d'inscriptions.

Dans les deux façons de faire, la Ville ne vérifie pas les données d'inscription fournies par les organismes et elle n'obtient pas toujours l'intégralité des informations requises.

Les calculs de répartition du temps de glaces de deux arrondissements pour la saison 2015-2016 ont été vérifiés. Aucune vérification n'a été faite pour le troisième arrondissement, car le calcul n'a pas été fait depuis plusieurs années et il n'est pas disponible.

La répartition des heures de glace dans les deux arrondissements ne respecte pas les méthodes de calcul.

Recommandations

La direction devrait :

- obtenir et vérifier sur base de test, les listes d'inscriptions des organismes ; et
- s'assurer que les méthodes de calcul de répartition des heures de glace sont respectées.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC doit se positionner sur la méthode à utiliser pour la validation du nombre d'inscriptions non seulement pour les organismes de sports de glace, mais aussi pour l'ensemble des organismes. En attendant la nouvelle politique harmonisée, le statu quo sera appliqué.

La DCLVC va, pour la prochaine saison des glaces, demander des listes de participants pour les organismes mineurs utilisateurs de temps de glace. Après l'adoption de la nouvelle politique de reconnaissance harmonisée, la DCLVC pourra plus facilement appliquer le meilleur moyen d'échange d'information possible entre les organismes et la Ville concernant leurs inscriptions.

La distribution des heures de glace s'est toujours effectuée en concertation avec les organismes utilisateurs. La méthode de calcul du temps de glace sert à répartir équitablement le temps de glace entre les organismes en fonction de leurs inscriptions. Il arrive que lors de changements mineurs, par exemple, une variation de 30 minutes par semaine sur l'horaire type, les organismes préfèrent conserver le statu quo. Puisque les organismes utilisateurs sont confortables, la DCLVC n'y voit pas d'objection. De plus, il se peut que des heures additionnelles soient remises lors d'événements ou de tournois, ce qui à terme vient rééquilibrer la distribution et la répartition.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Décembre 2018

Vérification des taux et des autres renseignements saisis dans Ludik

Observations

Les taux horaires sont saisis dans l'application Ludik par un nombre limité de personnes. L'application permet de préciser qui a apporté des changements aux taux horaires et la date à laquelle les changements ont été effectués. Toutefois, personne ne s'assure que les changements apportés sont adéquats et aucun registre de modifications n'est généré sur une base périodique ou ponctuelle, ce qui permettrait de vérifier le bien-fondé de certaines modifications.

Recommandations

La direction devrait adopter la bonne pratique de mettre en œuvre une procédure de contrôle pour s'assurer que les taux horaires facturés sont conformes aux règlements de tarification. Sur base de test, il est suggéré de prendre quelques factures à chaque période de facturation et de vérifier les taux facturés.

Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC a déjà mis en application cette recommandation. En effet, lors de chaque période de facturation, quelques factures sont validées par la Division administration.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Mai 2016

Vérification des accès à Ludik

Observations

Il n'y a pas de révision systématique des accès à l'application LUDIK afin de s'assurer que seules les personnes autorisées de par la nature de leur travail peuvent y avoir accès. La direction préfère limiter les accès de modification et de suppression à quelques personnes clés à qui elle fait confiance.

Recommandations

La direction devrait adopter la bonne pratique de vérifier les accès à l'application au moins une fois par année.

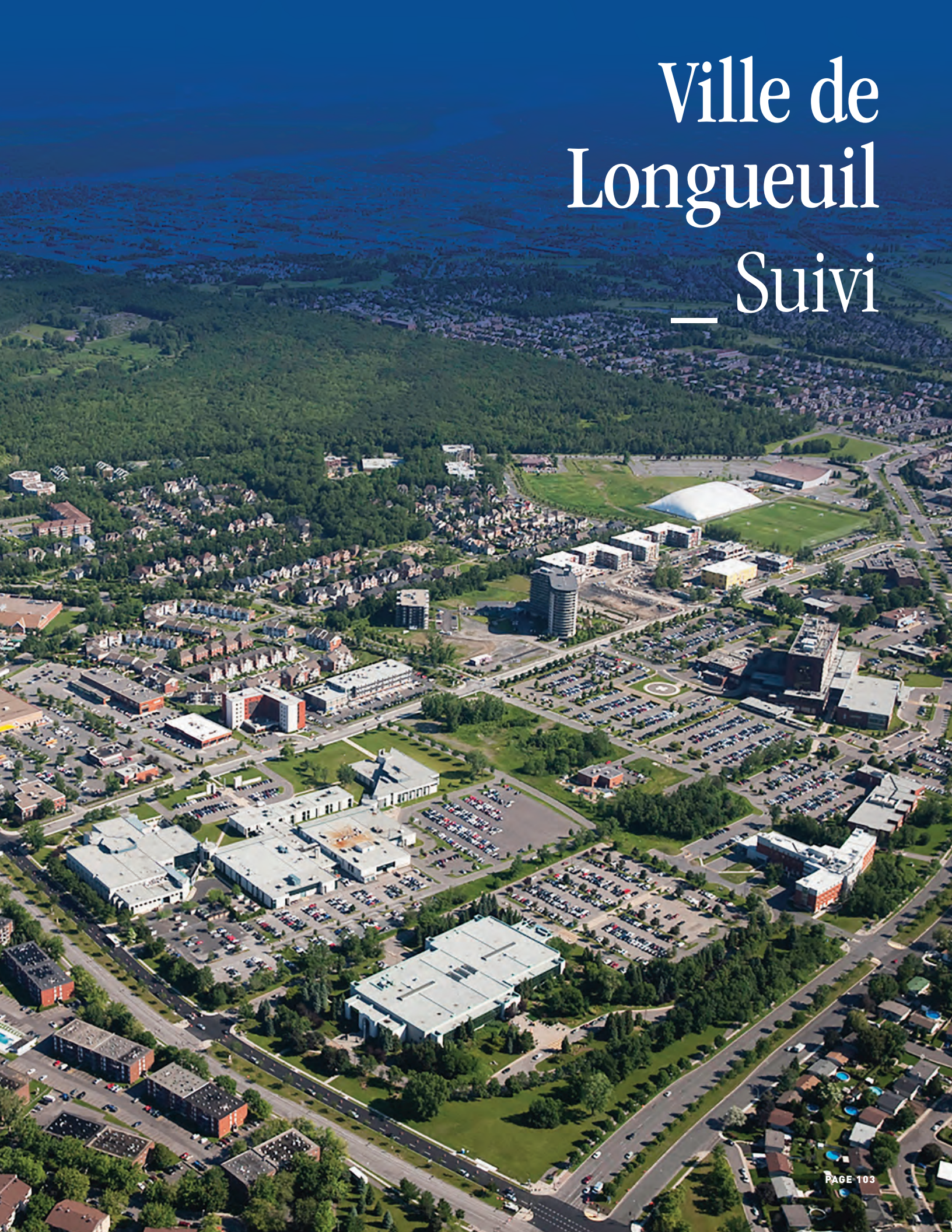
Commentaires et plan d'action de la direction

La DCLVC tient à noter que lors du présent mandat, une vérification a été effectuée sur une liste de noms fournie par le Bureau de la vérificatrice générale et tous les accès étaient conformes. Présentement, les modifications des accès sont effectuées en même temps que les requêtes informatiques pour les accès. Nous sommes à l'aise avec une vérification systématique annuelle. Toutefois, l'application ne permet pas d'effectuer simplement cette tâche. C'est pour cette raison que nous avons déjà adressé une requête à la Direction des ressources informationnelles. Une fois le rapport d'extraction créé et disponible, nous allons mettre en application la vérification annuelle des accès.

Responsable et échéancier

Directeur de la DCLVC
Décembre 2017

Ville de Longueuil — Suivi



Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au cinquième et dernier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus d'évaluation à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2004-2005, et des suivis ont été effectués à partir de 2009.

Les résultats de cette vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport annuel 2005 et les résultats des suivis ont été publiés dans les rapports subséquents.

VILLE DE LONGUEUIL

Suivi Processus d'évaluation

RAPPORT PUBLIÉ EN 2005 • DERNIER SUIVI

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2005, 23 recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, 18 recommandations ont été appliquées et 5 ont été partiellement appliquées.

En 2015-2016, les cinq recommandations restantes demeurent partiellement appliquées.

Tel qu'il est mentionné dans l'introduction, aucun suivi additionnel ne sera effectué puisque le rapport de vérification a été produit il y a plus de 10 ans, soit en 2005.

La direction s'est malgré tout engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans proposés.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Tenue à jour du rôle d'évaluation foncière

Documentation inadéquate des dossiers d'évaluation

Poursuivre l'informatisation des dossiers, améliorer et standardiser la documentation des dossiers dans des délais raisonnables afin que tous les documents sources supportant les prises de décision soient inclus dans les dossiers.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ●

Rédiger une procédure de supervision et de révision des modifications des valeurs des unités d'évaluation en se basant sur la nature des activités de la direction et sur l'expérience du personnel, et demander aux superviseurs de laisser des preuves écrites de leur supervision et révision.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● ● **95 %**

État actuel

L'ensemble du guide de l'utilisateur concernant la procédure est complété à 95 % en regard de la modernisation et l'autre 5 %, soit la procédure de la chaîne d'approbation des valeurs, devrait être complétée d'ici l'automne 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2007.

Incohérence entre la responsabilité et les autorisations des modifications apportées à la matrice graphique

Transférer les activités de tenue à jour de la matrice graphique sous la responsabilité de la Direction de l'évaluation afin de se conformer à la *Loi sur la fiscalité municipale*.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● ● **95 %**

État actuel

La Direction de l'évaluation est en attente de la décision du changement de matricules pour tous les dossiers d'évaluation après le 1^{er} mai 2016.

Le changement massif des matricules doit faire l'objet d'une planification avec les services des finances et de l'urbanisme pour l'analyse d'impact.

Le changement est planifié pour le début 2017 avec effet rétroactif au 1^{er} janvier 2016, si cela est réalisable.

Aucune date d'implantation de la recommandation n'avait initialement été prévue.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Erreurs dans certaines listes obtenues

Prendre des mesures pour s'assurer :

- de la standardisation de l'information saisie au progiciel ; et
- que les informations reçues des autres directions/services de la Ville sont complètes.

● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● 95 %	
● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

Les dossiers sont modernisés sauf ceux du volet non résidentiel.

Des validations de fonctionnement de l'application sont en cours. Les essais de fonctionnement sont en cours pour une mise en production à l'automne 2016.

Aucune date d'implantation de la recommandation n'avait initialement été prévue.

Progiciel

Absence d'un plan de relève informatique documenté

Préparer un plan de relève informatique afin de faire face à toute situation d'urgence et favoriser une reprise rapide et coordonnée des traitements informatiques en cas de catastrophe ou de bris majeur ; le tester périodiquement afin d'en valider le bon fonctionnement.

● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
-------	-------	-------------------	--

État actuel

Le plan de relève pour le volet infrastructure informatique est réalisé et a fait l'objet d'essais. Il sera formalisé d'ici la fin de l'année 2016.

Le recrutement d'une ressource est réalisé, mais cette dernière n'a pas travaillé sur ce dossier depuis son embauche. La Direction des ressources informationnelles souhaite retenir les services d'un spécialiste pour l'élaboration d'une démarche type d'élaboration des plans de relève sectoriel en 2016.

Dès le début 2017, les plans sectoriels seront appliqués en fonction de la disponibilité des ressources au sein des lignes d'affaires.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2007.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Politique et procédure de sécurité non documentées de manière officielle				
Établir une politique et une procédure officielle en matière de sécurité informatique.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
Communiquer la politique et la procédure à tous les intervenants concernés de la Ville.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La directive sur la sélection et protection des mots de passe est entrée en vigueur le 4 janvier 2016. La politique générale de sécurité est rédigée. Il est prévu qu'elle soit déposée au comité de gestion en mai 2016 aux fins de discussion et approbation. Au besoin, l'approbation des élus suivra. Par la suite, un plan de communication sera préparé afin de communiquer les obligations aux employés. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2007.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au sixième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de la paie à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2007.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2007

Suivi Processus de la paie

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2007, 20 recommandations ont été émises et à la suite des suivis effectués, 15 recommandations ont été appliquées et 5 ont été partiellement appliquées.

Depuis 2014-2015, des cinq recommandations restantes, aucune a été appliquée et elles sont toujours partiellement appliquées. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Recommandations d'ordre générales				
Documentation de la procédure de gestion des accès et politique de sécurité logique				
Finaliser la politique de sécurité logique des technologies de l'information, puis la diffuser, afin de soutenir la procédure de gestion des accès.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
État actuel La politique de sécurité a été mise à jour et scindée en plusieurs politiques distinctes afin d'en faciliter la compréhension, l'adoption et la mises à jour. Les nouveaux documents sont le fruit d'une révision des documents précédents qui ont été confiés à une firme spécialisée. Quelques ajustements pour mieux adapter ces documents aux besoins de la Ville de Longueuil, notamment pour le formatage, ont été apportés au début 2016 et le dépôt au comité de gestion aux fins de discussion et approbation est prévu en mai 2016. Au besoin, l'approbation des élus suivra d'ici la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2008.</i>				
Documentation du plan de relève informatique et du plan de relève opérationnel				
Préparer un plan de relève informatique officiel pour parer à toute situation d'urgence et favoriser une reprise rapide et coordonnée des traitements informatiques en cas de panne des systèmes informatiques; les soumettre à des essais périodiques afin d'en valider le bon fonctionnement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 60 %	
État actuel Ce dossier n'a pas progressé en 2015. L'intention de la Direction des ressources informationnelles (DRI) demeure d'effectuer un appel d'offres pour obtenir de l'accompagnement dans la préparation d'une démarche universelle de préparation d'un plan de continuité des affaires. Cette démarche pourrait ensuite être communiquée aux directions afin de les soutenir dans la préparation de leur plan spécifique, en leur fournissant les cibles de continuité des systèmes qui sont soutenus par la DRI. L'objectif est de réaliser ce mandat en 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2009.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Indicateurs de performance au sein des Divisions paie et de la rémunération et du Service des avantages sociaux

Définir des indicateurs de performance ou de gestion permettant d'évaluer si les ressources sont utilisées de manière optimale et permettant de les comparer avec les indicateurs utilisés par d'autres municipalités ou organismes publics de taille semblable.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
--	-------	-------	---------------------	--

État actuel

Des rencontres bimensuelles sont établies depuis l'automne 2015 entre la Direction des finances-paie et la Direction des ressources humaines (rémunération, dotation et avantages sociaux), afin d'optimiser les processus au fur à mesure et ainsi limiter les corrections à rebours. Cette façon de faire permet de partager et d'apporter rapidement des améliorations et ainsi rendre plus efficace la gestion du traitement de la paie. Il s'agit de l'indicateur en place pour le moment.

Puisque la résultante finale d'implantation de la phase 2 n'est pas terminée, il est prématuré en ce moment d'établir d'autres indicateurs. Ce sera un objectif pour 2017.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2010.

Recommandations d'ordre spécifiques – Division paie

Processus de saisie des feuilles de temps

Évaluer la rentabilité des mesures suivantes, avec le fournisseur actuel ou un autre fournisseur, qui permettraient d'optimiser le processus de saisie des feuilles de temps:				
■ déploiement d'un module automatisé de saisie des heures au sein de chaque direction pour permettre au personnel administratif de saisir les heures des salariés dans un environnement entièrement sécurisé;	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
■ approbation en ligne des feuilles de temps par des personnes dûment autorisées; et	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
■ production de rapports additionnels en temps opportun afin de répondre aux besoins des directions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	

État actuel

Le déploiement de la saisie des feuilles de temps électroniques sur le portail employé et le déploiement de points de service pour la saisie rapide du temps pour des groupes volumineux est toujours en cours et devrait être complétée à la fin 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2010.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Recommandations d'ordre spécifiques – Division des avantages sociaux				
Rapprochement des données sur les assurances collectives				
Évaluer la possibilité d'implanter des systèmes automatisés qui permettraient une gestion plus efficiente des données relatives aux assurances collectives et qui faciliteraient le transfert de données, d'une part, à l'application de paie et, d'autre part, à la base de données des assureurs.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● 90 %	
État actuel Les données d'assurance collective ont été intégrées au nouveau système de paie en date du 1^{er} janvier 2014 pour les employés retraités et du 16 mars 2014 pour les employés actifs. Le système de paie permet une gestion efficace des données d'assurance tout en ayant permis de centraliser l'information en éliminant certaines banques de données. La mise en production pour l'été 2016 d'un lien électronique avec un des assureurs est à l'étape de la finalisation des tests. Un lien électronique devra être développé avec deux autres assureurs. Considérant les coûts de développement associés à la poursuite de ce projet, une démarche de réflexion sera réalisée en 2016 quant aux besoins de l'organisation relativement au logiciel RH-Paie. Dans l'interim, la Division avantages sociaux s'assure que les modifications aux données sont également apportées aux systèmes des assureurs qui n'ont pas de lien électronique avec le système de paie. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2009.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de dotation de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2011.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Processus de dotation

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, 22 recommandations ont été émises et à la suite des suivis effectués, 6 ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées, 5 n'ont pas été appliquées et 1 a été rejetée.

En 2015-2016, des 15 recommandations restantes, 3 ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées et 2 ne sont pas appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Structure, rôles et responsabilités				
Division des tâches et organisation du travail				
Clarifier les rôles et responsabilités des intervenants par la documentation, sous forme de schéma, du processus de dotation interne et externe, de façon séquentielle. Ce schéma devrait également déterminer les délais cibles de dotation, par type de poste. Diffuser cet outil aux gestionnaires-clients lors d'une rencontre d'information.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Définir des normes de service à la clientèle et des standards de méthodes de travail.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 60 %	
Procéder à la mise à jour du manuel de directives.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 60 %	
État actuel Le déploiement du module de demande de personnel sera complété au printemps 2016. Lors de la configuration des cycles transactionnels, ceux-ci ont été schématisés et précisent les rôles des différents intervenants. Le paramétrage prévoit la transmission automatique de plusieurs avis permettant d'améliorer le niveau de communication avec les gestionnaires et approbateurs. Le guide à l'intention des usagers du module de demande de personnel est en cours de rédaction. Les usagers de la dotation ont reçu la première section du guide ainsi que la formation liée à la transaction d'identification de poste vacant. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Gestion du processus de dotation				
Politique de dotation				
Procéder à l'ébauche, à l'approbation et à la diffusion d'une politique de dotation, afin de favoriser le partage d'une vision claire du processus.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
État actuel La politique développée il y a quelques années est en cours de révision. Adoption de la politique par les autorités compétentes prévue d'ici la fin de l'année 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Processus de planification de la relève				
S'assurer que la politique de relève qui est en préparation détaille un processus de planification de la relève et comprend une identification et une évaluation des postes critiques.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Évaluation du rendement des employés				
Procéder à l'ébauche, à l'approbation et à la diffusion d'une politique d'évaluation du rendement des employés en cours de carrière.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
État actuel Le déploiement du portail du système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps est en cours progressivement dans les directions, dans le cadre de l'implantation des feuilles de temps électroniques. La transmission automatique des avis par courriel informant les gestionnaires de procéder à l'évaluation de rendement est prévue en 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				
Évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client				
Mettre en place un processus d'évaluation de la satisfaction du gestionnaire-client, afin de répertorier les ajustements à apporter au processus, si nécessaire.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
État actuel Les deux sondages visant à vérifier le degré de satisfaction des gestionnaires et des employés cols blancs ont été réalisés à l'automne 2015. La production des rapports est également complétée. Les plans d'action qui en découlent sont en cours d'élaboration et devraient être présentés au directeur des ressources humaines à l'automne 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Analyse des causes de départ				
Procéder à une analyse des motifs de départ et se doter d'un plan d'action, le cas échéant.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Délais de dotation				
Poursuivre l'implantation de la feuille de cheminement à l'ensemble des dotations.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
État actuel Dans le cadre de l'implantation du module de demande de personnel, plusieurs cycles transactionnels ont été paramétrés dans le système. Ceux-ci ont été schématisés et précisent les rôles des différents intervenants. La transmission automatique de plusieurs avis permettant d'améliorer le niveau de communication avec les gestionnaires et approbateurs est prévue pour la fin mars 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Critères de sélection du personnel col blanc				
Entreprendre, de concert avec les syndicats, une analyse de faisabilité visant l'instauration d'entrevues de sélection pour le personnel col blanc.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le cahier des demandes patronales en prévision du renouvellement de la prochaine convention collective des employés cols blancs prévoit de nouveaux outils de sélection, et sera complété pour l'été 2016. De plus, la négociation des nouvelles dispositions devrait être finalisée pour la fin 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				
Coûts du processus de dotation				
Procéder à la compilation et à l'analyse des coûts par concours.	● ● ●	● ● ●		
Réaliser une analyse périodique, par exemple, à une fréquence bisannuelle, du taux de succès des affichages externes.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La solution informatique retenue ne permet pas de compiler les coûts par processus de dotation. Une solution manuelle est actuellement en évaluation et sera complétée pour la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Accès à l'égalité en emploi				
Réaliser une analyse périodique, par exemple, à une fréquence bisannuelle, du taux de réponse relié aux affichages envoyés à des organismes ciblés.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Une démarche de réflexion quant aux besoins de l'organisation concernant le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps doit être réalisée en 2016. Ainsi, le degré de faisabilité de la recommandation devra être ajusté en fonction des conclusions de cette réflexion pour la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Tableau de bord				
Définir des indicateurs de gestion du processus de dotation qui serviront à alimenter un tableau de bord.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Respecter les échéanciers de production de rapports et de statistiques.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Inclure les procédures liées à la production des statistiques au manuel de directives.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Outils et documentation				
Utilisation optimale des systèmes				
Compléter l'analyse des besoins de la nouvelle application, en s'assurant d'y inclure des fonctionnalités informatisées.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Procéder à l'informatisation du questionnaire du postulant et de la demande d'emploi.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Une démarche de réflexion quant aux besoins de l'organisation concernant le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps doit être réalisée en 2016. Ainsi, le degré de faisabilité de la recommandation devra être ajusté en fonction des conclusions de cette réflexion pour la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				
Banque de candidatures				
Pour faciliter le tri de la multitude de curriculum vitae (CV) reçus de façon non sollicitée, entreprendre une recherche et une analyse de solutions informatisées permettant le tri et la conservation de curriculum vitae, incluant l'analyse de la présence de cette fonctionnalité dans le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Une démarche de réflexion quant aux besoins de l'organisation concernant le système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps doit être réalisée en 2016. Ainsi, le degré de faisabilité de la recommandation devra être ajusté en fonction des conclusions de cette réflexion pour la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Communication avec les gestionnaires — clients

Identifier de façon systématique les sources d'erreurs commises par les gestionnaires-clients sur les demandes de personnel, préparer une communication ciblée sur les sources d'erreur et offrir une assistance au gestionnaire au besoin.

● ● ●

● ● ●

● ● ● **60 %**

Instaurer des rencontres trimestrielles de suivi avec les gestionnaires-clients afin de permettre le partage d'informations et la communication des enjeux.

● ● ●

● ● ●

● ● ● **60 %**

De concert avec la division de la rémunération, implanter un outil permettant le calcul de la rémunération globale, et en informer le gestionnaire-client.

● ● ●

● ● ●

● ● ● **60 %**

Communiquer aux gestionnaires-clients les informations relatives aux délais de dotation à la suite de la compilation des informations de la feuille de cheminement.

● ● ●

● ● ●

● ● ● **60 %**

État actuel

Le déploiement du module de demande de personnel sera complété au printemps 2016.

Le guide à l'intention des usagers du module de demande de personnel est en cours de rédaction. Les usagers de la dotation ont reçu la première section du guide ainsi que la formation liée à la transaction d'identification de poste vacant.

Le déploiement de ce module se fera de façon progressive dans les directions et une formation soutenue par le guide de l'utilisateur sera offerte à tous les intervenants. Cet outil sera accessible en tout temps sur l'intranet et le portail gestionnaire.

Par la suite, les conseillères seront les utilisatrices désignées pour offrir le soutien aux usagers des directions requérantes. Fin mars 2017.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.

Communication avec les candidats

Définir des normes de communication avec les candidats et informer ces derniers des délais prévus.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● **95 %**

État actuel

Les deux sondages visant à vérifier le degré de satisfaction des gestionnaires et des employés cols blancs ont été réalisés à l'automne 2015. La production des rapports est complétée également.

Les plans d'action qui en découlent sont en cours d'élaboration et devraient être présentés au directeur des ressources humaines à l'automne 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle concernant l'évaluation des mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2012.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Mécanismes de contrôle en matière de gestion des sites contaminés

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, six recommandations ont été émises et à la suite des suivis réalisés, quatre ont été appliquées et deux sont toujours partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Inventaire des sites contaminés ou potentiellement contaminés				
Inventaire des sites connus comme contaminés				
Réviser le processus d'inventaire des sites contaminés, c'est-à-dire définir un processus structuré de classement et d'archivage des informations relatives à ces sites dans un outil unique, et par la suite, formaliser le processus de mise à jour et de documentation (avis, rapports, plans, etc.).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Évaluation du risque de contamination des sites dont la Ville est responsable				
Bien qu'elle n'y soit pas tenue par la réglementation actuelle, mais dans le souci d'appliquer de bonnes pratiques de gestion, faire une évaluation des risques de contamination des terrains dont la Ville est responsable.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Gestion des sites contaminés et collaboration entre les services concernés				
Plan d'action relatif aux sites contaminés				
Donner suite à l'engagement de la ville de se doter d'un plan d'action relatif aux terrains contaminés. Un échéancier devrait être préparé et les personnes responsables devraient être identifiées. L'élaboration du plan d'action devrait être arrimée à l'évaluation du risque de contamination des terrains de la Ville.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
Implanter un processus de reddition de comptes à la Direction générale quant aux actions réalisées à l'égard des sites contaminés.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel La rédaction du plan de gestion des terrains contaminés situés sur le territoire de la Ville de Longueuil est toujours en cours et sa date de finalisation est reportée à 2016. La validation du plan auprès des différentes directions sera effectuée afin de produire une version finale pour la fin de l'année 2016. Le recrutement de membres auprès des directions de l'aménagement et de l'urbanisme, du génie et des finances pour siéger à un comité est en cours. Une première réunion est prévue à la fin mai ou au début juin 2016. Un calendrier préliminaire pour les travaux du comité a été élaboré. Il est prévu de déposer un rapport à la Direction générale en décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Pratiques dans les services et mécanismes de collaboration				
Formaliser les mécanismes de collaboration au sein de la Ville en ce qui a trait à la gestion des sites contaminés, incluant la définition des rôles et des responsabilités des services concernés. Il serait pertinent d'identifier clairement les liens entre les responsabilités, les exigences légales (en dresser la liste) et les engagements de la Ville.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
État actuel Le processus d'implantation des mécanismes de collaboration est lié à la rédaction du plan de gestion des terrains contaminés, qui est toujours en cours. Le processus d'implantation des mécanismes de collaboration a été reporté à la fin de l'année 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Aspects financiers associés à la gestion des sites contaminés				
Impacts financiers				
Évaluer les impacts et les risques financiers associés aux sites contaminés et potentiellement contaminés dont la Ville est responsable, en tenant compte de l'inventaire des sites connus comme contaminés et de l'évaluation des risques de contamination.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de la cour municipale de la Ville de Longueuil.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Processus de la cour municipale

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, quatre recommandations ont été émises et à la suite des suivis effectués, trois recommandations ont été appliquées et l'autre a été partiellement appliquée. Pour le suivi 2015-2016, la recommandation restante a été appliquée.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Recommandations d'ordre général				
Utilisation de constats manuels				
S'assurer que le système embarqué d'émission de constats offrira un moyen de communication directe avec les systèmes de la cour.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
S'assurer que le système embarqué d'émission de constats permettra la lecture du code à barres sur le permis de conduire et qu'il sera capable de reconnaître les informations sur le certificat d'immatriculation, de façon à réduire la saisie manuelle d'information.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des demandes de formation. Cette vérification avait été effectuée en 2013.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2012-2013

Suivi Processus de gestion des demandes de formation

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, neuf recommandations ont été émises et à la suite des deux premiers suivis effectués, deux ont été appliquées, quatre ont été partiellement appliquées et trois ont été reportées.

Pour le suivi 2015-2016, des sept recommandations restantes, quatre ont été appliquées, deux ont été reportées et une a été rejetée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer la majorité des plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Planification de la formation				
Détermination des attentes relatives aux compétences par niveau hiérarchique				
Élaborer et consigner des profils de compétences pour les gestionnaires et le personnel de soutien, et les utiliser pour la gestion des processus de ressources humaines, notamment dans le cadre d'un programme d'évaluation du rendement et de l'identification des besoins de formation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Planification annuelle des besoins de formation				
Exiger une reddition de compte de l'ensemble des directions par la planification de la nature des formations et des coûts afférents lors du processus budgétaire annuel.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Gestion du processus des demandes de formation				
Comptabilisation des heures de formation				
Prévoir, lors de l'implantation du module formation qui sera arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps, la mise en place d'un mécanisme automatisé de validation des heures de formation approuvées avec les heures imputées à la paie.	● ● ●			
État actuel L'implantation du module perfectionnement est en cours depuis février 2016. Considérant l'implantation du produit dans sa forme originale (mode vanille), nous sommes en mesure de confirmer que ce système ne permet pas de répondre à cette recommandation.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Maintien d'un historique des formations par employé				
Prévoir la consignation de l'historique des formations pour chacun des employés, ainsi que de toutes les données sur les formations suivies prospectivement dans le cadre de l'implantation du module de formation qui sera arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Une démarche de réflexion quant aux besoins de l'organisation concernant le logiciel de système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps doit être réalisée en 2016. Ainsi, le degré de faisabilité de la recommandation devra être ajusté en fonction des conclusions de cette réflexion. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Nature des formations demandées par les employés				
Préciser les orientations de la Ville concernant le développement des compétences liées à la gestion de relève et y définir des critères précis dans la procédure de formation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Évaluation du niveau de satisfaction à l'égard des formations				
Envoyer un formulaire d'évaluation de cours aux employés ayant suivi une formation à l'externe.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Dans le cadre de l'implantation du module de formation qui sera arrimé au système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014, évaluer le déploiement de ce formulaire d'évaluation en ligne.	● ● ●			
Compiler les résultats de l'évaluation en fonction du niveau de satisfaction des employés et utiliser cette information comme indicateur pour des recommandations futures aux directions clientes.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel L'implantation du module perfectionnement est en cours depuis février 2016. Considérant l'implantation du produit dans sa forme originale (mode vanille), nous sommes en mesure de confirmer que ce système ne permet pas de répondre à cette recommandation.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Administration des demandes d'autorisation de formation				
Prévoir la mise en place d'une plateforme permettant de remplir, de traiter et d'approuver les demandes d'autorisation en ligne, dans le cadre de l'implantation du module formation qui sera arrimé au nouveau logiciel de système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps en 2014.	• • •	• • •		
État actuel Une démarche de réflexion quant aux besoins de l'organisation concernant le logiciel de système intégré de gestion de Ressources humaines, Paie et Gestion du temps doit être réalisée en 2016. Ainsi, le degré de faisabilité de la recommandation devra être ajusté en fonction des conclusions de cette réflexion. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2012-2013.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2012-2013

Suivi Processus de gestion de la santé et de la sécurité du travail (SST)

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, 16 recommandations ont été émises et à la suite des suivis effectués, 15 recommandations ont été appliquées et 1 a été partiellement appliquée.

Pour le suivi 2015-2016, la recommandation restante est toujours partiellement appliquée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion des dossiers en indemnisation				
Gestion des demandes de partage de coût et des assignations temporaires				
Répertorier des tâches temporaires qui pourraient être réalisées par les différents corps d'emploi.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Revoir les mécanismes budgétaires afin de dédier un budget à la Direction des ressources humaines pour favoriser l'assignation temporaire des employés absents pour cause d'accident de travail.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
État actuel La gestion des budgets actuels n'encourage pas la mise en place d'une pratique d'assignation temporaire positive. La situation reste difficile partout sauf pour les policiers. Le budget d'assignation temporaire n'est pas mis en place. Puisque le code de paie «travaux légers» existe, la Direction des ressources humaines souhaite, avec l'aide de la Direction des finances, mettre en place un processus d'assignation temporaire non pénalisant au niveau budgétaire, pour un projet pilote en 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification concernant la gestion du processus d'émission et d'inspection des permis. Cette vérification avait été effectuée en 2012-2013.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2012-2013

Suivi Processus d'émission et d'inspection des permis

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2012-2013, huit recommandations ont été émises et à la suite des deux premiers suivis réalisés, deux ont été appliquées et six ont été partiellement appliquées.

Pour le suivi 2015-2016, des six recommandations restantes, cinq ont été appliquées et une est partiellement appliquée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans les délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Politique et contexte réglementaire liés à l'émission et à l'inspection des permis				
Disparité entre les règlements de zonage des arrondissements de la Ville				
Consulter différents intervenants clés responsables de la gestion des permis afin de connaître leurs besoins et les problématiques reliés à l'harmonisation et à l'intégration des règlements, dans le cadre du processus de refonte des règlements municipaux.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● 80 %	
Offrir une mise à niveau des connaissances à tous les employés affectés à l'émission et à l'inspection des permis lors de la refonte des nouveaux règlements municipaux.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Adapter les procédures d'émission et d'inspection des permis en fonction de la refonte des règlements.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● 80 %	
État actuel La refonte de l'harmonisation du plan d'urbanisme et des normes contenues dans les différentes réglementations des arrondissements est en cours et devrait être complétée en 2018. Les consultations publiques prévues par la <i>Loi sur l'aménagement et l'urbanisme</i> devraient débuter en janvier 2018. Ces deux projets sont réalisés par deux firmes externes avec l'équipe de la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme. Toutes les procédures touchées par les modifications réglementaires faites à ce jour et liées à l'exercice de refonte ont été rédigées, modifiées ou mises à jour et appliquées. Échéance prévue : janvier 2018 Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Ligne directrice en matière de gestion des permis et des inspections				
Établir une directive ayant pour but d'encadrer les grandes orientations du service des permis et des inspections.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Prévoir des rencontres avec l'ensemble des directions de la Ville participant au processus de gestion des permis et d'inspection afin qu'elles s'engagent à suivre les orientations établies.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Réviser les procédures de traitement des demandes de permis afin de préciser les délais attendus que la direction et le citoyen s'engagent à respecter.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Processus d'inspection des permis				
Priorisation des inspections				
Établir des balises et des règles claires afin de déterminer quelles sont les activités d'inspection des permis de construction à prioriser selon un modèle fondé sur des cotes de priorité.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Contrôle de qualité des inspections prioritaires réalisées par les inspecteurs				
Mettre en place des mécanismes de contrôle de qualité, ainsi que des indicateurs de performance afin de mesurer le travail des inspecteurs selon les choix de priorisation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Système informatique utilisé pour l'émission et la gestion des permis				
Implantation du système informatique et outils de travail pour les activités d'inspections				
Poursuivre les efforts d'implantation du système afin d'y intégrer les activités d'inspection et doter les inspecteurs de modules informatiques portatifs, afin de faciliter l'entrée des données d'inspection directement dans le système.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Offrir aux inspecteurs l'accès aux documents numérisés lors des inspections.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Sécurité du système informatique				
Établir des règles de fonctionnement pour gérer et justifier les profils d'accès de chaque utilisateur selon ses fonctions, mettre en place un historique des données critiques modifiées et intégrer des mesures de sécurité pour limiter l'accès et la consultation à des données confidentielles.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Mettre en place une procédure de révision des profils d'accès à une fréquence donnée.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Documenter un plan de relève opérationnel précisant les mécanismes de fonctionnement advenant la non-disponibilité du système.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des transactions immobilières de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2013-2014.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2013-2014

Suivi Processus de gestion des transactions immobilières

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2013-2014, huit recommandations avaient été émises et lors du premier suivi, la direction nous a indiqué n'avoir appliqué aucune d'entre elles, en raison d'une réorganisation majeure de cette direction.

À la suite à ce deuxième suivi, quatre recommandations ont été appliquées et quatre ont été partiellement appliquées. La direction s'est engagée à compléter l'implantation des recommandations restantes pour la fin 2016.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gouvernance du processus				
Planification stratégique des transactions immobilières				
Mettre en place une stratégie foncière à moyen et à long terme qui précise les actions et les interventions sur le marché immobilier en regard de la planification urbaine, des projets de développement et de revitalisation urbaine jugés prioritaires, et ce, dans le but de procéder à des acquisitions et ventes stratégiques.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Arrimer cette stratégie foncière à la planification du développement et de la revitalisation urbaine afin que la dimension foncière soit prise en compte en amont des processus opérationnels.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Mettre en place des outils de gestion et de suivi afin d'appuyer l'élaboration et l'application des futures stratégies foncières.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
État actuel En 2015, une réorganisation de la structure a été faite pour créer une direction vouée au développement dont un des objectifs est d'assurer une planification intégrée des projets de développement, ce qui implique la gestion des actifs immobiliers. De plus, au cours de l'année 2015, la préparation d'un plan directeur de développement a été amorcé qui couvrira l'ensemble du territoire pour chacun des secteurs à développer. Ce plan, évalue les possibilités et les contraintes selon une série de critères permettant de donner un ordre de priorité aux projets de développement. Une fois complété, ce document permettra de prioriser les secteurs à développer, la séquence des investissements en infrastructure nécessaires à ces développements et les objectifs à atteindre. En ayant ces informations en main, il sera alors possible d'identifier des stratégies d'acquisition et de vente de terrains afin d'optimiser les actifs immobiliers sur l'ensemble du territoire. Cet exercice sera complété d'ici la fin de l'année 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Mission de la Ville en matière de transactions immobilières				
Élaborer un énoncé de mission et des objectifs stratégiques qui portent sur le domaine des transactions immobilières, la diffuser aux différentes unités de la Ville qui sont concernées et l'intégrer dans la reddition de compte.	● ● ●	● ● ●	● 15 %	
État actuel La nouvelle Direction du développement a la responsabilité d'optimiser le potentiel immobilier du territoire. La direction nouvellement formée est à définir les orientations stratégiques et une vision du développement en matière de transactions immobilières. En fonction des orientations stratégiques de la Ville, des stratégies d'intervention appropriées pourront être établies, le tout d'ici la fin de l'année 2016. Un poste de technicien en urbanisme qui aura la responsabilité de procéder à un inventaire des actifs ayant un potentiel de vente et à les catégoriser par ordre de priorité est en voie d'être comblé. Pour les actifs industriels, une carte interactive des terrains vacants disponibles pour la vente et la construction est en cours de réalisation. Cette carte contiendra une série de critères pour les investisseurs potentiels. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Cadre de gestion et de contrôle				
Mettre en place des lignes directrices et des procédures permettant de donner un cadre de gestion et de contrôle simple et efficace pour toutes les unités interpellées dans le traitement des transactions immobilières, afin qu'elles aient une compréhension commune, claire et partagée de leur champ d'intervention respectif, des rôles et responsabilités, des étapes de traitement, des délais et des règles à respecter.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Relève et transfert de connaissances				
Planifier la relève afin de conserver l'expertise et les connaissances organisationnelles en matière de transactions immobilières à la Ville.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Prévention des conflits d'intérêts				
Mettre en place un mécanisme de déclaration en matière de prévention des risques de conflits d'intérêts destiné aux employés des différentes unités interpellées dans les transactions immobilières.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Détermination de critères pour le traitement des dossiers immobiliers

Départage des options de vente

Définir des critères précis pour encadrer le choix des options de vente, soit de gré à gré ou par appel de propositions, selon les différentes possibilités de vente de terrains qui peuvent se présenter, et les utiliser systématiquement dans le processus de transactions immobilières.

● ● ●

● ● ●

● **10 %**

État actuel

La nouvelle Direction du développement a la responsabilité d'optimiser le potentiel immobilier du territoire. La direction nouvellement formée est à définir les orientations stratégiques et une vision du développement en matière de transaction immobilière.

En fonction des orientations stratégiques de la Ville, des stratégies d'intervention appropriées pourront être établies, le tout d'ici la fin de l'année 2016.

Un plan directeur de développement permettra de prioriser les secteurs à développer, la séquence des développements et les objectifs à atteindre. Il permettra également de mieux identifier le mode de cession des terrains en fonction des choix et des occasions d'affaires, en lien avec les objectifs corporatifs.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Priorisation des dossiers de transactions immobilières

Établir un mécanisme formel de priorisation des transactions immobilières en fonction des risques reliés à un dossier et des impacts possibles sur le développement urbain et économique et l'utiliser dans le traitement des transactions immobilières.

● ● ●

● ● ●

● **10 %**

État actuel

La nouvelle Direction du développement a la responsabilité d'optimiser le potentiel immobilier du territoire. La direction nouvellement formée est à définir les orientations stratégiques et une vision du développement en matière de transaction immobilière.

En fonction des orientations stratégiques de la Ville, des stratégies d'intervention appropriées pourront être établies, le tout d'ici la fin de l'année 2016.

Un plan directeur de développement permettra de prioriser les secteurs à développer, la séquence des développements et les objectifs à atteindre. Il permettra également de mieux identifier le mode de cession des terrains en fonction des choix et des occasions d'affaires, en lien avec les objectifs corporatifs.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Reddition de comptes				
Établir un processus de reddition de comptes basé sur des indicateurs de gestion et un rapport annuel permettant d'éclairer la direction, les élus et les citoyens quant à la capacité de la Ville à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats escomptés en matière de transactions immobilières.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification du processus d'octroi et de gestion de contrats de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2013-2014.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2013-2014

Suivi Processus d'octroi et de gestion de contrats

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2013-2014, 32 recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi réalisé, 25 recommandations ont été appliquées, 3 ont été partiellement appliquées, 2 ont été reportées et 2 ont été rejetées.

Pour le suivi 2015-2016, des cinq recommandations restantes, quatre ont été partiellement appliquées et une a été reportée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Octroi des contrats

Absence de contrats écrits ou contrats incomplets

Émettre une directive demandant aux directions de s'assurer de l'existence d'un contrat écrit, comportant un minimum de clauses, pour tous les déboursés importants.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 75 %	
--	-------	-------	---------------------	--

État actuel

La Direction des ressources matérielles (DRM) se donne comme mandat de voir à ce que tous les contrats que la Ville octroie comportent des clauses qui la protègent. Actuellement, la DRM ne gère pas tous les contrats. Elle n'intervient aucunement dans les contrats de gré à gré. Comme tous les contrats devraient être alimentés dans le nouveau système DFSC (dossier fournisseur, suivi de contrat), la DRM sera à même de suivre tous les contrats et au besoin s'assurer que des clauses de protection pour la Ville s'y retrouvent. Fin 2017

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Suivis financier et opérationnel

Erreurs de facturation et factures peu détaillées

Rédiger une procédure pour la gestion des contrats et la transmettre à tous les gestionnaires responsables de suivi des contrats.	● ● ●	● ● ●		
Mettre en place un processus de révision des dossiers de facturation afin de s'assurer que la procédure est respectée.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
S'assurer que les factures des fournisseurs sont suffisamment détaillées afin de conserver une piste de vérification permettant de s'assurer que la facturation est conforme au contrat.	● ● ●	● ● ●		

État actuel

Amélioration considérable des contrôles intégrés dans le système financier depuis 2011 (réf: ajout du module entente contractuelle dans le système financier).

Augmentation de la vigilance lors de la création des demandes d'achat (DA) afin d'assurer la conformité par champs à saisir (formation des effectifs).

La Direction du contentieux et la Direction des ressources matérielles ont travaillé en collaboration pour améliorer la conformité aux diverses règles entourant la gestion de contrat. Fin 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Documentation des dossiers				
Garanties et assurances				
Désigner un responsable pour effectuer le suivi des documents comportant une date d'échéance et implanter un mécanisme de suivi systématisé de ces documents, par exemple, à l'aide de rappels au calendrier du responsable désigné.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 90 %	
État actuel Le système en développement (DFSC) devrait être en fonction en 2016 ; ce système prévoit des fonctionnalités qui permettront de suivre les dates d'échéance des documents relatifs à une soumission. Fin 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Documentation du suivi des travaux effectués par les fournisseurs				
Documenter le suivi des travaux effectués par les fournisseurs. Cette documentation pourrait être incluse dans la procédure de gestion des contrats mentionnée à la recommandation « Erreurs de facturation et factures peu détaillées ».	● ● ●	● ● ●		
État actuel Nous reprendrons les tests effectués par la Vérificatrice générale au cours de 2016 pour réévaluer le risque résiduel. Par la suite, une procédure sera transmise à tous les gestionnaires responsables des suivis de contrat en collaboration avec la Direction des ressources matérielles, d'ici la fin de l'année 2016. Enfin, un processus de révision des dossiers de facturation sera enclenché par le Département des comptes à payer afin de répondre aux éléments critiques. Fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Divers

Délais entre deux contrats

Entreprendre une étude du processus d'approvisionnements, et ce avec les directions requérantes, afin de trouver des pistes d'améliorations.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Revoir la durée des contrats répétitifs en favorisant de plus longues périodes afin d'éviter de se retrouver continuellement en processus d'appel d'offres.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	

État actuel

Le système en développement (DFSC), qui doit être en fonction en 2016, permettra de gérer spécifiquement les contrats récurrents.

La DRM met en place des outils pour faciliter le suivi des contrats. Un de ces outils est l'entente contractuelle.

Chaque contrat de plus de 25 000 \$ fait l'objet d'une entente contractuelle afin qu'il soit possible de suivre les dépenses liées au contrat en cause. Des alertes automatiques ont été programmées dans le système financier afin d'aviser le requérant lorsque les dépenses ont atteint 80 % (par défaut ; ajustable sur demande) du montant prévu au contrat. Cela permet au requérant de relancer un processus d'appel d'offres avant de se retrouver dans une situation où il y a un besoin, mais pas de contrat.

Une planification trimestrielle a été mise en place afin de déterminer le volume et la nature des appels d'offres à venir. Au début d'un trimestre, nous sollicitons toutes les directions afin d'identifier la plupart des appels d'offres à lancer au cours du trimestre suivant.

Nous pourrions ainsi vérifier si les contrats récurrents qui viennent à échéance seront traités au moment opportun.

Nous essayons autant que possible d'encourager les requérants à octroyer des contrats pour des périodes de plus d'une année, lorsque cela est possible. Fin 2017

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion du Service 311 à Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2013-2014.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2013-2014

Suivi Processus de gestion du Service 311

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2013-2014, quatre recommandations ont été émises et lors du premier suivi, la direction nous a indiqué n'avoir appliqué aucune d'entre elles, en raison d'une réorganisation majeure de cette direction.

À la suite à ce deuxième suivi, deux recommandations ont été partiellement appliquées et deux ont été reportées. La direction s'est engagée à compléter l'implantation des recommandations restantes.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Ordre général				
Cible de qualité de services aux citoyens et ententes interservices				
Élaborer un énoncé de cible de qualité de services aux citoyens décrivant les engagements stratégiques que la Ville compte prendre en matière de Service 311 et le diffuser.	● ● ●	● ● ●		
Préciser les niveaux de service requis et le niveau d'imputabilité de toutes les directions quand à la prise en charge des demandes et requêtes sous leur responsabilité, les délais de réponse ou de traitement attendus et à respecter quant à la reddition de comptes.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Les plans d'action publiés dans le rapport annuel de la Vérificatrice générale 2013-2014 au chapitre 7 sont toujours valides ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à la fin 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Demandes d'intervention de deuxième niveau et suivi de leur exécution				
Poursuivre les efforts à la Direction des travaux publics afin de mettre à jour les niveaux de priorisation et les niveaux de gravité et de resserrer les mécanismes de reddition de comptes pour favoriser un traitement plus efficace des requêtes.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Mettre en place des indicateurs de gestion à la Direction des travaux publics selon les niveaux de priorisation et les délais de gravité établis afin de faciliter le suivi des requêtes les plus à risque.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Mettre en place un processus de preuve de toutes les demandes d'intervention pour les appels transférés à d'autres directions de la Ville afin de pouvoir en faire le suivi jusqu'au règlement.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
État actuel La détermination du niveau de sévérité des requêtes a été effectuée en mars dernier et intégrée à la mise à jour du système ARI. De nouvelles fonctionnalités ont été élaborées et mises en place lors du déploiement également lors de la mise à jour d'ARI. Ces nouvelles fonctions auront pour objet d'améliorer le suivi des requêtes par la gestion des alarmes notamment. Une formation sur ces nouvelles fonctionnalités sera offerte à l'ensemble des directions de même qu'une validation du processus de cheminement des requêtes. Échéance prévue : fin 2016 <i>Aucune date d'implantation de la recommandation n'avait initialement été prévue.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Évaluation de la qualité du service				
Mettre en place les correctifs au système d'appels afin que tous les appels reçus au Service 311 soient enregistrés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Cibler un échantillon plus représentatif du nombre d'appels à écouter par employé afin d'avoir un meilleur portrait de la qualité du service à la clientèle par les préposés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place des indicateurs de performance de la prestation dans le cadre du volet 2 du projet du Service 311 et les intégrer à un processus d'évaluation de la qualité de services aux citoyens via les fonctionnalités du site Web de la Ville ou par un processus de sondage téléphonique.	● ● ●	● ● ●		
Mettre en place des recommandations découlant des résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle dans une optique d'amélioration continue du Service 311.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Les plans d'action publiés dans le rapport annuel de la Vérificatrice générale 2013-2014 au chapitre 7 sont toujours valides ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée à la fin 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Reddition de comptes				
Dans le cadre du volet 2 du projet du Service 311, mettre en place un processus de reddition de comptes basé sur des indicateurs de gestion et un rapport annuel permettant d'éclairer la direction, les élus et les citoyens sur toutes les considérations clés quant à la capacité de la Ville à maintenir ou à améliorer ses pratiques, ses attentes et les résultats escomptés	● ● ●	● ● ●		
État actuel Les plans d'action publiés dans le rapport annuel de la Vérificatrice générale 2013-2014 au chapitre 7 sont toujours valides ; cependant, la date d'implantation prévue est reportée d'ici fin 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de traitement des eaux usées de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2013-2014.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2013-2014

Suivi Processus de traitement des eaux usées

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2013-2014, 14 recommandations avaient été émises et à la suite du deuxième suivi réalisé, 3 recommandations ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées et 1 a été reportée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Cadre de gestion				
Structure pour la surveillance du contrat avec l'exploitant				
Mettre en place une structure de gestion plus optimale permettant d'exercer un suivi plus serré du contrat d'impartition du Centre d'épuration Rive-Sud (CERS) afin que la Direction du génie ait une meilleure connaissance des opérations et l'assurance que les exigences en vertu du contrat sont respectées.	● ● ●	● ● ●	● 35 %	
État actuel La création d'une Division gestion des eaux usées a été approuvée en décembre 2015. L'affichage pour le poste de chef de division - gestion des eaux usées est terminé et le processus de dotation suit son cours. Le nouveau contrat pour l'exploitation du centre d'épuration CERS de 2013 prévoit une clause de reprise des activités de gestion par la Ville. Échéance prévue : août 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Absence d'analyse de risques				
Préparer une matrice des risques reliés au processus de traitement des eaux usées en collaboration avec l'exploitant et renouveler cette évaluation sur une base régulière.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Absence de plan de contingence et de continuité des opérations				
Développer un plan de contingence en collaboration avec l'exploitant pour faire face aux situations d'urgence.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La mise en place de la nouvelle structure de gestion des eaux usées doit être complétée avant d'initier l'élaboration d'un plan de contingence. Étant donné que les nouvelles ressources n'entreront en poste qu'à l'été 2016, et qu'une période d'intégration est nécessaire, le plan de contingence ne pourra être réalisé avant 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Réglementation				
Stratégie pancanadienne sur la gestion des effluents municipaux				
Mettre en place les ressources nécessaires au développement et au dépôt du plan de gestion des débordements du Ministère du Développement durable, Environnement et Lutte contre les changements climatiques (MDDELCC) d'ici 2017 et à la mise en œuvre des stratégies si l'agglomération de Longueuil ne veut pas freiner son développement.	● ● ●	● ● ●	● ● 40 %	
État actuel L'élaboration du plan de gestion des débordements se poursuit ; le plan sera déposé, tel que prévu, d'ici la fin de l'année 2017. Un suivi des principales étapes pour l'échéancier du plan de gestion des débordements est en place. Échéance prévue : 2017 pour le dépôt du plan de gestion. 2017 et 2022 pour la mise en place des interventions. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2022.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Normes spécifiques au règlement provincial sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées officialisé le 27 décembre 2013

Poursuivre les efforts afin de mener à bien le projet d'acquisition des enregistreurs électroniques pour les points de débordements.	● ● ●	● ● ●	● 10 %	
Exiger un plan d'action auprès de l'exploitant de l'usine pour la mise à niveau des connaissances des employés qui ne détiennent pas de certificat en assainissement des eaux usées.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Assurer une surveillance auprès de l'exploitant pour que les échantillons additionnels exigés soient pris afin de respecter les normes de rejets du nouveau règlement provincial.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	

État actuel

La Ville a produit un plan reflétant l'état d'avancement du projet d'enregistreurs électroniques aux points de débordements le 27 août 2015 au MDDELCC.

La Ville est en attente des commentaires du MDDELCC à la suite du dépôt de son plan d'action sur les enregistreurs d'événements et convenir d'un délai plus réaliste.

L'exploitant est au fait des nouveaux articles 10 et 11 du *Règlement sur les ouvrages municipaux d'assainissement des eaux usées*, qui entreront en vigueur le 1^{er} janvier 2017, exigeant que tous ses opérateurs détiennent un certificat de qualification en matière d'exploitation d'ouvrages d'assainissement des eaux usées et estime que le délai de réalisation d'ici le 1^{er} janvier 2017 sera respecté.

Les analyses additionnelles requises en vertu du nouveau règlement provincial sont effectuées et une validation des données contenues dans les rapports mensuels est faite par échantillonnage par un gestionnaire. Ce contrôle de qualité sera exercé par le chef de division - gestion des eaux usées qui devrait être nommé à l'été 2016.

Échéance prévue : 2017

Implantation de la recommandation initialement prévue entre 2015 et 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Programme de suivi des ouvrages de surverse du MAMOT				
Clarifier les rôles et responsabilités des différents intervenants impliqués dans le processus de suivi des surverses ainsi que les contrôles qui doivent être exercés sur les débordements non conformes et devant être déclarés au MAMOT.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Une tournée annuelle des villes liées est planifiée d'ici l'automne 2016 avec l'embauche du nouveau chef de division - gestion des eaux usées. Les rappels habituels relatifs aux obligations de suivi des ouvrages de surverses seront faits. Compte tenu des retards que connaît par le projet des enregistreurs électroniques aux points de débordements, les données ne peuvent être disponibles sur le web pour l'instant pour exercer un meilleur contrôle. Échéance prévue : été 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Transmission et validation des résultats auprès d'organismes règlementaires				
Mettre en place un mécanisme de validation indépendant sur base d'échantillonnage des données transmises au MDDELCC et au MAMOT afin d'assurer une meilleure surveillance des résultats enregistrés par l'usine et rapportés aux différents paliers gouvernementaux.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
État actuel La nouvelle structure de gestion des eaux ayant été approuvée, la qualité du contrôle des résultats d'analyse et de la performance du procédé transmis aux paliers gouvernementaux sera améliorée à partir de l'été 2016 avec l'embauche du chef de division - gestion des eaux usées. <i>Aucune date d'implantation de la recommandation n'avait initialement été prévue.</i>				
Suivi des rejets industriels en vertu du règlement de la CMM				
Démarrer le suivi des rejets industriels auprès des industries où des compteurs d'eau viennent d'être installés et qui pourraient déverser des rejets toxiques.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Mettre en place un outil informatisé permettant d'assurer un suivi plus efficace des industries tenues de se conformer au règlement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Exploitation du centre d'épuration				
Optimisation de la dépense ALUN				
Évaluer le rendement de l'investissement relatif à l'achat d'un analyseur en continu pour chaque décanteur afin d'assurer une utilisation plus précise des produits chimiques.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
État actuel Un turbidimètre a été acheté et installé à l'effluent d'un décanteur à des fins de test et des problématiques ont été rencontrées. Cette première installation étant maintenant fonctionnelle, une demande de soumission a été faite par le CERS pour l'acquisition de quatre autres turbidimètres. Échéance prévue : automne 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Calendrier annuel d'entretien préventif des équipements et suivi des travaux réalisés				
Mettre en place à la Direction du génie un mécanisme permettant d'exercer une surveillance accrue sur la pertinence du calendrier d'entretien préventif planifié et la suffisance des travaux réalisés sur les équipements par l'exploitant.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Accompagner l'exploitant dans la mise en place d'un système d'entretien préventif informatisé permettant de générer des fiches d'entretien, d'exercer un contrôle de qualité sur les travaux réalisés et de mettre à jour les travaux complétés.	● ● ●	● ● ●	● ● 45 %	
Exercer un suivi plus serré de l'entente intermunicipale afin que la Direction du génie obtienne une reddition de comptes des villes liées lui permettant d'évaluer l'étendue des travaux réalisés sur les équipements d'intérêt collectif.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
État actuel Une nouvelle structure de gestion des eaux usées a été approuvée. Le processus de dotation des nouveaux postes est en cours. L'entrée en fonction d'un chef de division - gestion des eaux usées permettra de mieux encadrer la pertinence du calendrier d'entretien au CERS ainsi que le suivi des ententes intermunicipales relatives à l'entretien des équipements d'intérêt collectif. Un contrat a été octroyé en janvier 2016 relativement à la fourniture de services professionnels d'un analyste intégrateur pour l'implantation du logiciel « guide TI » aux usines de traitement des eaux et la mise en place du système est en cours. Le progiciel permet d'accéder à différentes tâches préventives. Échéance prévue : août 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Suivi des alarmes sur les équipements et gestion des clés de l'usine				
Exiger de l'exploitant, la mise en place d'une meilleure configuration des alarmes avec de bons seuils critiques de traitement et de contrôle de qualité afin d'optimiser le traitement des eaux usées et la sécurité des équipements et de l'usine.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Effectuer un suivi auprès de l'exploitant afin d'avoir l'assurance que les alarmes les plus à risque sont prises en charge promptement.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Demander à l'exploitant de réévaluer la pertinence de confier des clés critiques à certains employés de l'usine.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Le projet d'optimisation de l'interface personne-machine est en voie d'être complété et permettra entre autres de mieux gérer les alarmes sur les équipements. L'analyse des alarmes critiques a été catégorisée et il reste à compléter la programmation des types d'alarmes dans le système. Le nouveau chef de division - gestion des eaux usées, lorsqu'il entrera en poste à l'été 2016, exercera des vérifications ponctuelles sur la prise en charge des alarmes critiques. Échéance prévue : août 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Santé et sécurité au travail				
DéTECTEURS de gaz dans l'usine				
Installer en permanence des détecteurs de gaz plus fiables dans la salle des épaisseurs afin de déceler en tout temps le niveau de gaz qui excède la zone respirable pour un travailleur.	● ● ●	● ● ●	● ● 40 %	
Fermer les portes des salles des épaisseurs des boues et de leur escalier afin de réduire la dispersion des gaz dans les autres secteurs de l'usine.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Exiger de l'exploitant l'élaboration d'un protocole de santé et sécurité plus étoffé précisant la procédure d'entrée dans des endroits considérés à risque et dont le niveau de gaz pourrait porter atteinte à la santé des travailleurs (par exemple, analyse des alarmes de détection en permanence, utilisation de sondes pour mesurer le niveau de gaz avant l'entrée et mise en place de protocoles respiratoires à utiliser selon le niveau de contaminant).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Les tests de performance effectués sur le nouveau type de détecteurs de gaz permanents sont concluants. Un appel d'offres sur invitation est en cours pour l'achat de détecteurs de gaz fixes pour les CERS. Échéance prévue : automne 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Protocoles de santé et sécurité au travail				
Exiger de l'exploitant l'élaboration de protocoles de livraison de produits chimiques et de sauvetage en espace clos, en hauteur et pour une chute dans un bassin.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Exiger de l'exploitant qu'il bonifie le protocole de protection respiratoire en conformité avec l'article 45 du <i>Règlement de la santé et sécurité au travail</i> .	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place un mécanisme de surveillance à la Direction du génie permettant d'avoir un niveau d'assurance confortable sur l'adéquation des protocoles de santé et sécurité utilisés par l'exploitant.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 90 %	
État actuel La nomination du chef de division - gestion des eaux usées prévue à l'été 2016 permettra d'assurer une surveillance continue de la mise à jour des protocoles de santé et sécurité du travail. Échéance prévue : août 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				
Sécurité civile				
Sécurité civile				
Négocier une entente formelle avec la Ville de Montréal afin de garantir, à l'intérieur d'un délai précis, la présence d'un répondant advenant un incident dans des espaces clos à l'usine d'épuration.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des arénas de la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Processus de gestion des arénas

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 11 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi réalisé, 2 ont été appliquées, 7 ont été partiellement appliquées et 2 ont été reportées.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Encadrement				
Cadre de gestion et de contrôle				
Mettre en place un comité interdirections composé des intervenants impliqués dans la gestion des arénas afin d'officialiser la répartition des responsabilités entre les diverses directions, d'échanger sur les bonnes pratiques en matière de santé, de sécurité et de prévention dans les arénas et de planifier leur mise en œuvre.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Statuer sur les recommandations du rapport environnemental et identifier les pistes d'améliorations qui doivent être prioritaires.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Santé et sécurité du travail

Formation

Dresser l'inventaire des matières dangereuses utilisées, analyser les risques des travaux liés à la tâche en utilisant les fiches REPTOX/SIMDUT, établir la liste des équipements de protection individuelle requis, élaborer des procédures de travail, former les employés et afficher les fiches SIMDUT pour les réfrigérants, le propane et l'essence.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 75 %	
Entretenir les équipements de protection individuelle conformément aux directives des fabricants.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Préparer un guide de procédures et le diffuser à l'ensemble des employés et à tout nouvel employé.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 90 %	
Former des employés en nombre suffisant de sorte qu'au moins un employé par quart de travail ait suivi la formation <i>Secouriste en milieu de travail</i> .	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

Le travail permettant de dresser l'inventaire des matières dangereuses est en cours et devrait être terminé en août 2016.

L'analyse des risques liés à la tâche est également en cours et devrait être terminée en septembre 2016.

À la suite du mouvement majeur des ressources humaines au cours de la dernière année, des négociations sont nécessaires pour le changement des programmes de travail dans les différents arénas. Il reste une phase d'élaboration pour certains sites et une phase de mise en application pour l'ensemble des sites. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est janvier 2017.

Le processus d'échange des informations entre la Direction du génie et la Direction des ressources humaines dans le cadre de travaux de réfection est mis en place. Les informations ont circulé dans le cadre des travaux de réfection de l'aréna Jacques-Cartier. Il reste à réappliquer le modèle pour les travaux de réfection de l'aréna Émile-Butch-Bouchard. L'échéance pour compléter la mise en œuvre de ce plan d'action est décembre 2017.

L'analyse entourant la réévaluation des équipements nécessaires et des risques d'utilisation est en cours. Le travail s'effectue conjointement avec la Direction des ressources humaines. L'échéance pour compléter la mise en œuvre de ce plan d'action est décembre 2017.

Les incidents pouvant survenir dans les arénas et les centres sportifs sont très variés. L'élaboration de la marche à suivre prend du temps. La rédaction commencera en 2017.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Plan des mesures d'urgence (PMU)				
Préparer, en collaboration avec la Direction des travaux publics et le SSIAL (Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil), un ou des PMU pour chacun des arénas dont la Ville est propriétaire et pour chacun des types d'incidents.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Diffuser les PMU aux travailleurs (employés de la Ville, employés des entreprises effectuant des travaux pour la Ville et employés des gestionnaires à qui la Ville a imparti les services).	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Tenir des exercices d'évacuation tous les ans.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Il y a des PMU à jour pour cinq des six arénas. La mise à jour du PMU du sixième aréna devrait être terminée à l'automne 2016. Un des PMU a été transmis au gestionnaire à qui la Ville a imparti les services. Aucun des PMU n'a été diffusé aux travailleurs (employés de la Ville et employés des entreprises effectuant des travaux pour la Ville). L'échéance prévu pour compléter la mise en œuvre de ce plan d'action est janvier 2018. Il est très difficile d'effectuer des exercices d'évacuation pendant que la clientèle est présente dans les bâtiments et d'être en mesure de faire participer l'ensemble des équipes de travail. Des discussions doivent avoir lieu avec le SSIAL pour être en mesure d'appliquer cette recommandation sans nuire au service aux citoyens. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est janvier 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Entretien préventif des surfaceuses au propane et des coupe-bordures à essence				
Mettre en place un mécanisme de suivi des heures d'utilisation des surfaceuses au propane dans les arénas et en informer la Direction des ressources matérielles.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Partager avec la Direction des ressources matérielles les recommandations d'entretien de l'INSPQ concernant l'entretien des surfaceuses et les adapter selon le niveau d'utilisation des équipements dans les arénas.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	
Réévaluer la fréquence d'entretien des coupe-bordures à essence considérant leur durée de vie.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Actuellement, la Direction de la culture, loisir et vie communautaire (DCLVC) tient à jour les heures d'utilisation des surfaceuses. La fréquence de lecture ainsi que la fréquence de transmission de cette lecture à la Direction des ressources matérielles seront réévaluées au cours de la prochaine saison. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est septembre 2016. Les recommandations de l'INSPQ ont été transmises à la Direction des ressources matérielles. Le programme d'entretien prévoit deux entretiens par année pour chacune des surfaceuses. Il a été convenu d'effectuer deux vérifications des gaz contaminants par année. Au cours de la saison 2015-2016, l'entretien général a été effectué pour presque l'ensemble des surfaceuses, mais pas les vérifications des gaz contaminants pour l'ensemble des surfaceuses. L'échéance pour compléter la mise en œuvre de ce plan d'action est avril 2017. La Direction des ressources matérielles a déjà commencé à remplacer des coupe-bordures par des modèles électriques. L'implantation s'effectuera progressivement au fil des années et au fur et à mesure que les équipements auront atteint leur fin de vie utile. L'entretien des coupe-bordures se fait une fois par année. Au cours de la saison 2015-2016, l'entretien a été effectué pour la majorité des coupe-bordures. L'échéance pour compléter l'entretien annuel de l'ensemble des coupe-bordures est décembre 2016. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Mesures de prévention dans les arénas pour réduire les émissions de contaminants				
Faire une analyse coûts-bénéfices de la possibilité de vendre les surfaceuses à combustion pour les remplacer par un modèle électrique intégrant un coupe-bordure électrique, en considérant les économies de coûts que la Ville pourrait réaliser.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place, une procédure de travail encadrant l'utilisation de la surfaceuse à combustion durant son réchauffement.	● ● ●	● ● ●		
État actuel L'application de la recommandation est à venir. D'autres évaluations, budgétaires et logistiques, sont à planifier. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Surveillance des concentrations de gaz dans l'air ambiant des arénas				
Mettre en place un mécanisme permettant de mesurer la concentration de gaz dans l'air ambiant, et ce, une fois par année pour les arénas qui sont munis de détecteurs de gaz et d'un système de ventilation en continu.	● ● ●			
Mettre en place des mesures compensatoires dans les arénas Jacques-Cartier et Émile-Butch-Bouchard, d'ici leur rénovation, afin d'être en mesure de détecter une concentration anormale de contaminants dans l'air ambiant.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Mettre en place un registre de tous les relevés d'échantillonnage de gaz dans tous les arénas selon leur fréquence.	● ● ●			
État actuel Le comité interdirections ne voit pas la nécessité de réaliser des tests de qualité d'air puisque des détecteurs de gaz présents dans les quatre arénas rénovés nous assurent que les concentrations de gaz sont respectées en tout temps. Aucun registre des tests de qualité de l'air ne sera maintenu. L'aréna Jacques-Cartier est maintenant couvert au niveau de la détection des gaz contaminants à la suite des rénovations complétées en 2015-2016. Les travaux de l'aréna Émile-Butch-Bouchard ayant été repoussés, des mesures compensatoires doivent être évaluées. La Direction des travaux publics doit étudier certains scénarios. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est décembre 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion des contrats				
Contrat de gestion de l'aréna Émile-Butch-Bouchard				
Exercer un suivi plus rigoureux de l'entente contractuelle concernant les exigences contractuelles relatives aux éléments les plus à risques.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La DCLVC comprend la recommandation de suivi des différentes ententes ; il faut toutefois prévoir le temps requis pour mettre en place les différents processus. L'enjeu demeure le temps disponible, la réalisation et la validation des différents aspects. L'échéance pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est décembre 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Contrat d'entretien préventif et correctif des systèmes mécaniques				
Exercer son droit d'obtenir une preuve suffisante que cette entreprise se conforme en tout temps aux dispositions pertinentes de la législation applicable en matière d'accident en milieu de travail, ainsi qu'à toute norme de santé et de sécurité du travail.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Valider que cette preuve réponde aux exigences de la <i>Loi sur la santé et sécurité au travail</i> (LSST) et du <i>Règlement sur la santé et sécurité au travail</i> (RSST).	● ● ●	● ● ●		
État actuel La Direction des travaux publics a obtenu le manuel de santé et sécurité de l'entrepreneur. Il reste à s'assurer, d'ici le 31 décembre 2016, qu'il est conforme aux exigences de LSST et RSST. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Suivi des recommandations émises par des experts en incendie				
Documenter, ou demander aux experts en incendie de documenter, les recommandations, la gravité des problèmes soulevés et les correctifs apportés.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La Direction des travaux publics a demandé au fournisseur de compiler sur fichier Excel les recommandations pour l'ensemble des sites. Par la suite, un suivi sera fait. La date prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Sécurité				
Gestion des clés				
Dresser une liste des personnes détenant des clés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Effectuer un suivi plus serré de la récupération des clés lors du départ d'employés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Évaluer la possibilité d'installer des lecteurs de cartes magnétiques aux endroits stratégiques tels que la salle mécanique, ce qui faciliterait la gestion des droits d'accès des employés ne travaillant plus dans les arénas.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Il est prévu d'installer des lecteurs de cartes magnétiques pour les accès aux salles mécaniques de deux arénas d'ici la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Gestion des requêtes				
Suivi des requêtes à traiter dans ARI				
Mettre en place des indicateurs de gestion selon les niveaux de priorisation et les niveaux de gravité établis afin de faciliter le suivi du statut des requêtes les plus à risque.	● ● ●			
Rediriger les requêtes vers les bons responsables, s'il y a lieu, afin d'en assurer la prise en charge et la fermeture.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Un projet d'indicateurs de gestion est prévu pour l'ensemble de l'application ARI. Ce projet est sous la responsabilité d'une autre direction.				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de gestion des licences informatiques à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Processus de gestion des licences informatiques

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, deux recommandations ont été émises et à la suite du premier suivi effectué une recommandation a été appliquée et une a été partiellement appliquée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Imputabilité pour les requêtes d'acquisition de licences				
Centraliser le processus de gestion des licences au Centre de services de la DRI tout en maintenant la ségrégation de tâches actuelle entre la gestion des requêtes et la gestion financière.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Centraliser la tenue de l'inventaire au Centre de services de la DRI.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Produire, signer et classer mensuellement les rapports de gestion appropriés liés aux achats de logiciels autorisés et de matériel informatique, et les transmettre aux différents paliers de la Ville.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Intégrité de l'inventaire				
Mettre en place un mécanisme pour assurer l'intégrité de l'inventaire des licences informatiques, et ce, pour tous les environnements technologiques.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Analyser et retirer les logiciels excédentaires ou acquérir les licences manquantes.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Mettre en œuvre un processus formel de révision trimestriel des produits installés par rapport au nombre de licences acquises.	● ● ●	● ● ●		
Produire, signer et classer le rapport de contrôle lié à la révision de l'inventaire des licences.	● ● ●	● ● ●		
État actuel La centralisation du processus de gestion des licences est une première étape du processus pour assurer l'intégrité de l'inventaire. La DRI planifie de faire une conciliation annuelle de l'inventaire des licences en juin 2016 et d'identifier les écarts s'il y a lieu. Toutefois, pour 2016, un projet de remplacement de plusieurs ordinateurs est en cours, ce qui a nécessité la production d'un inventaire des licences, et leur corroboration avec les pilotes informatiques de chaque direction. Ceci a permis de valider l'intégralité de l'inventaire des licences sur plus de 55 % des ordinateurs de la Ville. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des risques liés aux matières dangereuses à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Processus de gestion des risques liés aux matières dangereuses

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 26 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi réalisé, 5 ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées et 11 ont été reportées.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Comité mixte municipal industriel de l'agglomération de Longueuil (CMMI)				
Participation des industries				
Inviter les entreprises manquantes à faire partie du comité et une fois par année, consulter la base de données des urgences environnementales d'Environnement Canada et inviter les entreprises nouvellement inscrites à devenir membre du CMMI.	• • •	• • •		
Inviter d'autres entreprises possédant des quantités importantes de matières dangereuses à participer aux activités du CMMI, lorsque l'ensemble des entreprises assujetties à la réglementation aura mené à terme ses travaux au CMMI.	• • •	• • •		
État actuel Le CMMI n'a pas siégé à l'automne 2015 tel qu'il était prévu, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport. De plus, la ressource qui était mandatée dans ce dossier a quitté le service en janvier 2016. Une nouvelle ressource est entrée en poste en avril 2016. Une réunion du comité central du CMMI est prévue en juin 2016. Il sera proposé à cette occasion de modifier le mode de fonctionnement du CMMI et de l'actualiser en fonction des besoins des membres et des recommandations de la Vérificatrice générale. L'échéance prévue pour inviter les entreprises manquantes est la fin 2016 et pour inviter les autres entreprises possédant des quantités importantes de matières dangereuses est la fin 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Rythme des travaux et calendrier				
Remplacer les élus siégeant au CMMI dans un délai de deux mois de leur départ.	● ● ●	● ● ●		
Affecter une ou des ressources supplémentaires pour appuyer le Chef de division dans la planification et la coordination des activités des différents comités et sous-comités et ainsi assurer une continuité des activités et un partage des connaissances et de l'expertise.	● ● ●			
État actuel La ressource qui était mandatée dans ce dossier a quitté le service en janvier 2016. Une nouvelle ressource est entrée en poste en avril 2016. Une modification sera proposée au Conseil de l'agglomération pour que la nomination de la représentativité des élus au comité central du CMMI soit associée aux fonctions de présidents de la Commission de sécurité publique plutôt qu'à des personnes. Ainsi, en cas de changement de personne à la fonction, il ne sera pas nécessaire de reprendre le processus de nomination par résolution. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est juin 2016. Les coûts engendrés pour l'ajout de ressources supplémentaires sont trop importants. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Mandat du CMMI				
Rajouter le volet rétablissement aux travaux du CMMI et y affecter un sous-comité ou retirer complètement ce volet du mandat par le biais d'une résolution du Conseil d'agglomération.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Cet élément sera pris en compte dans les travaux de refonte du mode de fonctionnement du CMMI. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Travaux des sous-comités du CMMI

Inviter des représentants de la Division Mesures préventives à siéger au CMMI.

• • •

• • •

Formaliser dans une procédure, le projet de partage d'information entre la Division Mesures préventives et le CMMI et communiquer la procédure aux principaux intéressés.

• • •

État actuel

Le CMMI n'a pas siégé à l'automne 2015 tel qu'il était prévu, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport.

De plus, la ressource qui était mandatée dans ce dossier a quitté le service en janvier 2016. Une nouvelle ressource est entrée en poste en avril 2016.

Un représentant de la prévention du SSIAL (Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil) sera invité comme membre du comité central du CMMI dès que les modifications au fonctionnement seront adoptées à la réunion de juin 2016. Dès lors, une participation aux prochaines rencontres du comité central sera formalisée. Les modifications proposées incluent aussi une participation d'un représentant de la prévention du SSIAL comme membre invité aux sous-comités du CMMI.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est juin 2016.

Grâce à l'assignation d'un représentant de la Division Mesures préventives à siéger au CMMI, il ne sera pas nécessaire de formaliser dans une procédure le partage d'information et donc de communiquer cette procédure.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Communication des risques

Instaurer des mesures additionnelles de persuasion visant à inciter les entreprises à communiquer leurs risques et à effectuer des exercices et des simulations sur une base continue. Ces mesures pourraient prendre la forme d'une réglementation municipale d'agglomération.

• • •

• • •

État actuel

Le CMMI n'a pas siégé à l'automne 2015 tel qu'il était prévu, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport.

Une modification sera proposée au comité central où un sous-comité communication sera créé et pourra s'occuper de toutes les préoccupations entourant la communication du risque industriel majeur. Les travaux de ce nouveau sous-comité tiendront compte de cette recommandation.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Schéma de sécurité civile et plan de sécurité civile (plan de mesures d'urgence)				
Mise à jour et approbation				
Considérer l'établissement d'un schéma de sécurité civile pour l'agglomération et le faire approuver par le Conseil d'agglomération.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
Définir, en collaboration avec les villes liées, le rôle de l'agglomération dans l'application de la <i>Loi sur la sécurité civile</i> .	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre à jour le plan de mesures d'urgence de la Ville de Longueuil (plan de sécurité civile).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Préparer des plans particuliers d'intervention pour les risques les plus importants.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Prévoir des mécanismes de communication du plan de mesures d'urgence et de collaboration avec les villes liées.	● ● ●	● ● ●		
Faire approuver le plan de mesures d'urgence par le Conseil d'agglomération.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Des discussions sont en cours, entre les directions générales de chacune des villes liées et le SSIAL, afin de regarder la possibilité de préparer un schéma de sécurité civile en lien avec le document produit par le gouvernement sur l'approche de la gestion des risques. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2018. On discutera des mécanismes de communication à la rencontre du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil prévue en juin 2016. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'été 2017. L'approbation du plan de mesures d'urgence par le Conseil d'agglomération sera mise à l'agenda de la rencontre du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil prévue en juin 2016. Ce sera cependant la politique municipale de sécurité civile qui sera adoptée plutôt que le plan municipal de sécurité civile. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'été 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Diffusion du schéma et du plan de sécurité civile

Clarifier quelle loi s'applique en ce qui concerne l'accès des citoyens au schéma et au plan de sécurité civile de la Ville de Longueuil.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Communiquer aux citoyens plus d'information sur le contenu du plan de mesures d'urgence ou plan de sécurité civile de la Ville.	● ● ●	● ● ●		

État actuel

La politique municipale en sécurité civile présentera la façon dont la Ville entend mettre en place des mesures selon des objectifs sur les quatre dimensions de la sécurité civile (prévention, préparation, intervention et rétablissement). Ce document présentera les éléments et le contenu du plan de sécurité civile et leur contexte; ce qui nous apparaît plus pertinent pour les citoyens.

Les prochains travaux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération traiteront des aspects de la recommandation.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'été 2017.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Répertoire unique des principaux risques d'accidents industriels majeurs

Créer un répertoire unique des principaux risques d'accidents industriels majeurs sur le territoire de l'agglomération de Longueuil et le rendre accessible aux directions.	● ● ●	● ● ●		
Mettre à jour ce répertoire annuellement.	● ● ●	● ● ●		
Désigner un responsable pour la création et la mise à jour de ce répertoire unique.	● ● ●	● ● ●		

État actuel

À l'automne 2015, il n'y a pas eu de Comité technique sur la sécurité civile, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport.

Ce sujet sera traité lors des travaux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil. De plus, les risques anthropiques et naturels du territoire de l'agglomération seront ajoutés aux livrables au niveau du schéma de l'agglomération.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Communication des principaux risques industriels aux citoyens				
Profiter de l'expérience acquise au printemps 2015 pour mettre à jour la stratégie de la Ville en ce qui concerne la communication des risques d'accidents industriels majeurs aux citoyens.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Améliorer la communication et les moyens de communication de la Ville sur les risques liés aux matières dangereuses sur le territoire (soit une communication plus générale ou une communication plus ciblée pour les quartiers/arrondissements qui sont plus à risque que les autres).	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Depuis avril 2015, la Ville a créé, à même son site Internet, un lien vers le nouveau site Internet du CMMI de l'agglomération de Longueuil. Ce site explique le rôle du CMMI et définit ses axes d'intervention. On peut également retrouver sur ce site, la fiche d'information sur la gestion des risques d'accident industriel majeur de l'entreprise ayant réalisé son plan de communication en mars 2015. La communication du risque sera traitée à l'éventuel sous-comité communication du CMMI. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016. La mise à jour des informations sur le site Internet du CMMI sera la responsabilité de l'éventuel sous-comité communication du CMMI. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2018. L'amélioration de la communication et les moyens de communication de la Ville sur les risques liés aux matières dangereuses sur le territoire seront traités à l'éventuel sous-comité communication du CMMI, en coordination et cohérence avec ceux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil. Par la suite, une avenue commune de diffusion de l'information à la population pourra être proposée aux responsables des communications des villes de l'agglomération. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'hiver 2017. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Comité de sécurité civile				
Relancer les activités du comité de sécurité civile.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Faire approuver le mandat du comité par le Conseil d'agglomération.	● ● ●			
Prévoir une reddition de comptes au Conseil d'agglomération portant sur les activités du comité.	● ● ●			
État actuel Le SSIAL a relancé ce comité lors d'une rencontre qui s'est tenue en février 2016. Dorénavant, une continuité et une cohérence existera entre le Comité de sécurité civile et le Comité technique de sécurité civile. Cette façon de faire assurera que les besoins, les attentes et les résultats sont en lien avec les orientations et les objectifs des autorités. Les volets approbation de ce comité par le Conseil d'agglomération et reddition de comptes au Conseil d'agglomération n'ont pas été retenus, car jugés non nécessaire.				
Système d'alerte à la population				
Réaliser le projet d'acquisition d'un système automatisé d'appels à la population.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Publiciser les différents modes de communication afin d'aviser le plus de citoyens possible.	● ● ●	● ● ●		
Coordonner ces outils de communication avec ceux des autres villes de l'agglomération de Longueuil.	● ● ●	● ● ●		
État actuel L'acquisition d'un automate d'appels a été approuvée par le Conseil de la Ville de Longueuil en mai 2016. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre de l'automate d'appels est décembre 2016. Une stratégie de communication comprenant l'utilisation de différents moyens pour alerter la population sera développée en cohérence avec les travaux du sous-comité communication du CMMI et du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est fin 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL)

Application informatisée de répartition assistée par ordinateur (RAO)

Désigner un responsable de l'intégrité des informations contenues dans l'application de RAO afin de disposer de renseignements à jour et pertinents pour les interventions et pour les rapports de gestion.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Uniformiser l'application des définitions des cotes de risque.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Élaborer un processus de mise à jour des informations dans l'application de RAO qui responsabilise les générateurs de risques.	● ● ●			
Coordonner la mise à jour avec les autres divisions du SSIAL qui disposent d'informations sur les bâtiments.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

Un premier travail a été fait sur les bâtiments n'ayant aucune cote de risque. Il reste à faire une vérification, d'ici la fin 2016, des cotes des bâtiments municipaux.

Puisque les mises à jour se font par le biais des inspections en prévention, la recommandation portant sur l'élaboration d'un processus de mise à jour qui responsabilise les générateurs de risques n'a pas été retenue, car jugée non nécessaire.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Inspection en prévention

Préparer un calendrier d'inspection. Ce calendrier devrait prévoir en priorité l'inspection des bâtiments contenant des matières dangereuses, surtout ceux situés près des usages résidentiels; les travaux devraient être coordonnés avec ceux d'autres divisions du SSIAL, et ce, afin de respecter l'objectif d'inspecter annuellement 20 % des bâtiments présentant des risques élevés et très élevés et d'optimiser les interventions du SSIAL auprès des entreprises.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Exécuter le calendrier.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Faire une reddition de comptes à la direction du SSIAL, sur une base mensuelle.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

La Division des mesures préventives a fixé des objectifs annuels d'inspection en prévention des bâtiments présentant des risques élevés et très élevés. Les inspections sont réalisées et une reddition de comptes régulière est effectuée. Le calendrier d'inspection est en cours de réalisation et il est prévu de le compléter d'ici la fin 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Plans préincidents (plans d'intervention)				
Affecter des ressources supplémentaires pour la préparation et la mise à jour des plans préincidents des bâtiments possédant des matières dangereuses sur le territoire et établir un plan formel ou un calendrier de réalisation afin de s'assurer qu'il y aura des plans pour ces établissements dans un délai raisonnable ou prévoir des mécanismes compensatoires afin de s'assurer que les interventions à ces endroits seront optimales.	● ● ●	● ● ●	● 15 %	
État actuel Aucune ressource additionnelle n'est disponible pour la préparation et la mise à jour des plans préincidents. Le SSIAL est à faire, tel qu'il est spécifié dans le schéma de couverture de risques en incendie révisé 2016-2020, les mises à jour des plans et l'ajout de nouveaux plans. Au cours de la dernière année, la ressource au dossier était réquisitionnée pour d'autres activités ; pour 2016, le SSIAL travaillera à atteindre ses objectifs. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est 2020. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2020.</i>				
Partage de certains rôles et responsabilités				
Acquérir plus d'équipements de détection.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Former davantage d'employés à leur utilisation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Formation et mise à jour des directives générales permanentes				
Offrir la formation prévue au projet de schéma révisé.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
Instaurer un mécanisme de coordination avec les travaux du CMMI afin de mettre à jour la formation propre aux matières dangereuses présentes sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.	● ● ●	● ● ●		
Mettre à jour l'ensemble des directives générales permanentes portant sur les interventions en présence de matières dangereuses pour refléter les nouveaux moyens d'intervention et les nouvelles matières dangereuses.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
État actuel La formation opérationnelle a débuté le 31 janvier 2015 et se poursuivra jusqu'au 28 novembre 2016. Le mécanisme de coordination avec le CMMI s'articule avec le sous-comité planification et préparation des interventions où des recommandations de formation peuvent être faites aux divers intervenants, dont le SSIAL. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016. Les directives ont été mises à jour en 2015. Elles seront modifiées à la fin 2016 lorsque le nombre de personnes formées sera plus grand. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2017.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Ententes intermunicipales				
Conclure rapidement une troisième entente comprenant la fourniture d'équipement spécialisé et l'intervention d'effectifs compétents en cas d'accident lié à des matières dangereuses; cette entente devrait inclure une clause portant sur des mécanismes de contrôle de la qualité des équipements et des ressources, par exemple, une attestation annuelle précisant que les équipements ont été inspectés et testés et que le personnel a suivi les formations requises.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Officialiser par écrit l'entente de 2009 et y inclure une clause portant sur des mécanismes de contrôle de la qualité des équipements et des ressources.	● ● ●			
Mettre à jour l'entente de 2011 pour y inclure une clause portant sur des mécanismes de contrôle de la qualité des équipements et des ressources.	● ● ●			
État actuel La signature d'une entente en 2015 (troisième entente) fait en sorte qu'il n'est plus nécessaire d'officialiser l'entente de 2009 et de mettre à jour l'entente de 2011.				
Communication aux générateurs de risques d'accidents industriels majeurs des stratégies d'intervention du SSIAL				
Encourager les entreprises du milieu à se doter de spécialistes et d'équipements spécialisés pour intervenir en cas d'accidents industriels majeurs et aviser, au minimum, les entreprises génératrices de risques d'accidents industriels majeurs qu'elles devront adapter leur plan de mesures d'urgence puisque qu'il pourrait s'écouler un certain délai avant qu'un service d'incendie puisse intervenir.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Le CMMI n'a pas siégé à l'automne 2015 tel qu'il était prévu, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport. Cet élément sera traité lors des travaux du sous-comité planification et préparation des interventions du CMMI. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Contrôle de qualité des informations incluses dans le schéma et le rapport annuel d'activités				
Créer un processus de contrôle de qualité des informations incluses dans les différents documents officiels du SSIAL.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Réglementation municipale				
Générateurs de risques d'accidents industriels majeurs				
Proposer au Conseil d'agglomération de la Ville et aux conseils des villes liées l'adoption d'un règlement permettant d'exiger des entreprises assujetties au <i>Règlement sur les urgences environnementales</i> qu'elles présentent aux villes, aux fins d'approbation, leurs mesures visant à avertir le public en cas de sinistres et qu'elles tiennent informées les villes de leur plan d'urgence environnementale.	● ● ●	● ● ●		
État actuel À l'automne 2015, il n'y a pas eu de Comité technique sur la sécurité civile, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport. Ce sujet sera traité lors des travaux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Distances appropriées entre les usages résidentiel et industriel				
Évaluer, lors de la refonte des règlements de zonage, les conséquences sur la population advenant un accident industriel, analyser la vulnérabilité de la population près des zones à risques et, au besoin, établir des règlements portant sur des distances appropriées entre les usages industriels et résidentiels.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Une discussion entre la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme et le SSIAL a permis de conclure que si l'ensemble des nouveaux projets industriels était analysé par ce dernier, certains projets de rénovation ou d'introduction d'un nouvel usage dans un bâtiment existant pouvaient échapper à cette analyse. Pour éviter cette problématique à l'avenir, le nouveau Schéma d'aménagement et de développement adopté par l'agglomération de Longueuil le 27 avril dernier invite les villes liées à mettre en place une procédure plus efficace. Ainsi, dans le cadre d'une demande de modification au règlement de zonage pour l'implantation de nouveaux usages sensibles (habitation, école, hôpital, parc, etc.) près d'entreprises ayant élaboré des plans d'urgence, le nouveau Schéma d'aménagement et de développement de l'agglomération de Longueuil invite les villes liées à soumettre de tels projets de modification règlementaire au SSIAL s'ils sont situés à moins de 500 mètres d'une zone industrielle. Ainsi, il pourrait recommander si un tel usage est compatible avec les entreprises en place, compte tenu des plans d'urgence des entreprises entreposant des matières dangereuses. Il est de la volonté de la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme d'intégrer ces recommandations au nouveau Plan d'urbanisme de la Ville de Longueuil qui est en cours d'élaboration. Parallèlement à cette démarche règlementaire, la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme recommandera la mise en place d'une procédure portant sur le contrôle des risques associés aux matières dangereuses en collaboration avec le SSIAL. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est août 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Règlement CM-2005-348 sur les rejets dans les égouts et cours d'eau de la Ville

Comparer le règlement CM-2005-348 au règlement 2008-47 de la CMM (Communauté métropolitaine de Montréal) afin de revoir la nécessité d'avoir deux règlements portant sur le même sujet. Par la suite, abroger ou mettre à jour officiellement le règlement CM-2005-348, avec l'approbation du Conseil d'agglomération.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● **90 %**

État actuel

Après analyse du dossier, il a été décidé de produire un nouveau règlement plutôt que de modifier le peu qui restait de l'existant.

Un avis de motion a été donné au Conseil d'agglomération du 18 février 2016. La rédaction du projet de règlement est avancée à 95 %. Il sera finalisé et une présentation devrait être faite aux villes liées à la fin mai ou au début juin 2016 pour s'assurer d'une compréhension et d'un partage cohérent de son application.

L'adoption du nouveau règlement sera proposée au Conseil d'agglomération du mois de juillet 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Projets de développement

Étude des risques d'accidents industriels majeurs

Formaliser un processus d'analyse systématique des risques d'accidents industriels majeurs pour chaque nouveau projet résidentiel ou industriel, dont la responsabilité serait confiée à un comité d'étude ou à un comité interservices.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

État actuel

À l'automne 2015, il n'y a pas eu de Comité technique sur la sécurité civile, en raison des comités de travail sur le transport des matières dangereuses qui ont nécessité plusieurs semaines de travail afin de déposer un rapport.

Ce sujet sera traité lors des travaux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'automne 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Reddition de comptes				
Respect de la réglementation				
Mettre en place un processus de reddition de comptes annuelle (à la Direction générale et aux élus) sur le respect par les directions des exigences réglementaires qui les concernent, sur les enjeux de s'y conformer et sur le plan d'action requis pour assurer la conformité. Pour ce faire, il sera nécessaire de dresser l'inventaire de la réglementation portant sur les matières dangereuses ainsi que l'inventaire des principaux risques liés aux matières dangereuses sur le territoire, y compris dans les installations de la Ville; ensuite, il faudra diffuser aux directions les réglementations qui les concernent, puis procéder à une reddition de comptes.	• • •	• • •		
État actuel Un mandat devrait être confié au SSIAL au cours de 2016 pour produire un inventaire portant sur la réglementation sur les matières dangereuses ainsi qu'un inventaire des principaux risques liés aux matières dangereuses sur le territoire de l'agglomération. Ce rapport avec analyse sera déposé à la Direction générale pour enlèvement. De plus, en ce qui a trait aux matières dangereuses sur le territoire, ce sujet sera traité lors des travaux du Comité technique de sécurité civile de l'agglomération de Longueuil. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre du plan d'action est l'hiver 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Schéma révisé de couverture de risques en incendie				
Réaliser l'objectif de reddition de comptes sur la réalisation des objectifs du projet de schéma révisé de couverture de risques en incendie, et présenter cette reddition de comptes à la Direction générale et aux élus avant de l'envoyer au ministre de la Sécurité publique.	• • •	• • •		
État actuel Le schéma de couverture de risques en incendie révisé est entré en vigueur en 2016; la première reddition de comptes se fera en mars 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2017.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Rapport annuel d'activités du SSIAL				
Remettre le rapport d'activités au ministre de la Sécurité publique dans les délais prescrits.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Inclure dans le rapport annuel une section sur les projets pour l'année suivante.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Bonifier le contenu du rapport en effectuant un exercice de balisage avec d'autres villes.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des résidus domestiques dangereux (RDD) et des matières dangereuses résiduelles (MDR) à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Gestion des résidus domestiques dangereux et des matières dangereuses résiduelles

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 13 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi réalisé, 1 recommandation a été appliquée, 11 ont été partiellement appliquées et 1 a été reportée.

Il est à noter qu'il n'y a pas eu de directeur des travaux publics de la mi-décembre 2015 à la fin avril 2016. De plus, la chef de division matières résiduelles et réglementation responsable de la mise en œuvre de la plupart des recommandations de ce rapport est absente depuis la fin octobre 2015. Ces deux éléments ont eu pour effet de retarder la mise en œuvre de plusieurs recommandations.

À cet effet, de la Direction générale a donné au Comité de performance organisationnelle le mandat de revoir l'ensemble de ce dossier, en juin 2016, avec le nouveau directeur des travaux publics afin de mettre à jour les plans d'action et les échéanciers de réalisation.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Encadrement général				
Inventaire de la réglementation				
Faire l'inventaire de la réglementation qui s'applique aux MDR, aux RDD et aux écocentres et le maintenir à jour sur une base annuelle.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Inclure dans les tâches des différents intervenants la responsabilité de se conformer à cette réglementation.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Prévoir un mécanisme de reddition de comptes à la Direction générale et aux élus afin de démontrer qu'on respecte la réglementation.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel La conformité à la réglementation sera incluse dans une procédure qui est en cours d'élaboration avec l'aide d'un consultant externe. Une fois complétée, la procédure sera ajoutée aux tâches du chef de division matières résiduelles et réglementation et aux tâches des contremaîtres responsables de chacun des ateliers. Par la suite, un deuxième mécanisme de reddition de comptes sera élaboré. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Rôles et responsabilités				
Centraliser la responsabilité de la gestion de l'ensemble des MDR et des RDD que l'on retrouve dans les différents lieux d'entreposage de la Ville ainsi que la responsabilité de l'entretien et de la sécurité de ces lieux d'entreposage. Le responsable devrait également avoir la responsabilité d'informer les directions génératrices de MDR des exigences règlementaires et des consignes de sécurité et de surveillance qui en découlent.	● ● ●	● ● ●		
Mettre en place un comité interservices afin de partager les bonnes pratiques en matière de gestion des MDR et des RDD entreposés dans les sites de la Ville.	● ● ●			
Bonifier l'affichage interdisant le dépôt de RDD, à l'atelier des travaux publics, pour y inclure d'autres sites acceptables (par exemple, marchands pour la peinture et les bonbonnes de propane et bornes de récupération des piles dans les édifices de la Ville).	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Mettre en place un mécanisme de surveillance à l'atelier des travaux publics afin de faire respecter la consigne selon laquelle il est interdit aux citoyens d'y déposer leur RDD.	● ● ●	● ● ●		
Envisager le lancement d'une campagne de sensibilisation récurrente et annuelle sur le site Internet de la Ville, dans les journaux locaux ou par d'autres moyens de communication, pour promouvoir auprès des citoyens les différents lieux acceptant les RDD.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel La responsabilité de la gestion des MDR et des RDD ainsi que la responsabilité de l'entretien et de la sécurité des lieux d'entreposage seront attribuées et mises en œuvre d'ici décembre 2016. Les travaux du comité interservices sur les matières dangereuses n'ont pas inclus la gestion des MDR et des RDD dans leurs travaux. Une proposition d'affichage interdisant le dépôt des RDD à l'un des ateliers des travaux publics a été retenue et on prévoit la mettre en œuvre d'ici la fin septembre 2016. La mise en place d'un mécanisme de surveillance à l'un des ateliers des travaux publics afin de faire respecter la consigne selon laquelle il est interdit aux citoyens d'y déposer leur RDD est reportée jusqu'à la définition de la nouvelle vocation du bâtiment qui est prévue d'ici la fin 2016. Un projet de plan de communication a été élaboré et sa mise en œuvre est en cours. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre de la recommandation est décembre 2016. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Analyse de risques

Identifier et évaluer annuellement pour les écocentres appartenant à l'agglomération de Longueuil (soit les écocentres de Marie-Victorin et de Saint-Bruno-de-Montarville), pour les futurs écocentres qui appartiendront à l'agglomération de Longueuil et pour les lieux d'entreposage dans les ateliers des travaux publics, les risques attribuables aux MDR et aux RDD en tenant compte des conséquences pouvant déborder des limites des écocentres ou lieux d'entreposage, en cas d'accident impliquant des MDR ou des RDD.

● ● ●

● ● ●

● **30 %**

Demander au propriétaire des lieux d'identifier et d'évaluer annuellement les risques attribuables aux MDR et aux RDD pour l'écocentre n'appartenant pas à l'agglomération de Longueuil en tenant compte des conséquences pouvant déborder des limites des écocentres ou lieux d'entreposage, en cas d'accident impliquant des MDR ou des RDD.

● ● ●

● ● ●

Prévoir des mécanismes de communication des risques importants identifiés, aux citoyens fréquentant ces lieux ou habitant près de ces lieux.

● ● ●

● ● ●

État actuel

Les analyses de risques sont en cours pour les écocentres appartenant à l'agglomération de Longueuil et pour les lieux d'entreposage de la Ville de Longueuil.

Une demande sera faite au propriétaire des lieux d'identifier et d'évaluer annuellement les risques attribuables aux MDR et aux RDD pour l'écocentre n'appartenant pas à l'agglomération de Longueuil.

Un comité interne de révision du rapport d'évaluation des risques (divisions matières résiduelles, bâtiments et sécurité et les contremaîtres responsables des RDD et des MDR) sera créé pour bonifier le rapport et intégrer le volet « risques » aux écocentres.

Au besoin, des mécanismes de communication des risques seront élaborés.

Il est prévu de compléter la mise en œuvre des recommandations d'ici la fin décembre 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Formation et équipements de protection individuelle				
Compléter l'analyse de risques, mettre à jour le programme de prévention, former le personnel pouvant être appelé à travailler avec ces produits et leur procurer les équipements de protection individuelle adéquats.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
Préparer et maintenir à jour un registre des caractéristiques concernant les postes de travail, identifiant notamment les contaminants et les matières dangereuses qui y sont présents et un registre des caractéristiques concernant le travail exécuté par chaque travailleur à son emploi.	● ● ●	● ● ●		
État actuel L'analyse de risques, le programme de prévention, ainsi que la formation sont en cours de préparation. Des équipements de protection individuelle ont été acquis et transmis aux employés concernés et il reste à s'assurer qu'ils sont adéquats. Le registre des caractéristiques concernant les postes de travail, identifiant notamment les contaminants et les matières dangereuses qui y sont présents et un registre des caractéristiques concernant le travail exécuté par chaque travailleur à son emploi sont à faire. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Transport des RDD et des MDR				
Mettre en place un système de pesée dans le but de limiter à 150 kg la quantité des MDR et des RDD transportés par le technicien.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
Développer une procédure de transport qui prévoit des consignes d'entreposage et de transport sécuritaire afin d'éviter que ces MDR et ces RDD deviennent des projectiles en cas de collision et qu'il y ait un déversement dans l'environnement.	● ● ●	● ● ●		
Fournir au technicien des équipements appropriés pour le transport.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
État actuel Un système temporaire de pesée ainsi que certains équipements de transport ont été acquis et sont utilisés. La procédure de transport est à développer. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Permis de transport				
Demander au fournisseur d'utiliser un transporteur détenant un permis approprié.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Lieux d'entreposage des RDD et des MDR dans les ateliers des travaux publics de la Ville

Conditions d'entreposage

Prendre les moyens pour se conformer aux conditions d'entreposage dictées par le <i>Règlement sur les matières dangereuses</i> et par le Règlement municipal, ce qui assurera la conformité au <i>Règlement sur la santé et la sécurité du travail</i> .	● ● ●	● ● ●	● 10 %	
Faire l'inventaire complet des articles de la réglementation qui s'applique et l'inventaire des manquements.	● ● ●	● ● ●		
Préparer annuellement un plan d'action pour corriger les manquements.	● ● ●	● ● ●		
Corriger les manquements.	● ● ●	● ● ●		

État actuel

La Direction des travaux publics a comblé les postes qui auront à s'occuper des conditions d'entreposage. Il reste à assigner la responsabilité, à finaliser les procédures de travail, à former les employés, à faire l'inventaire des manquements et à rédiger un plan d'action pour corriger les manquements.

Il est aussi prévu de se doter d'expertise externe pour compléter l'inventaire des manquements et la rédaction d'un plan d'action pour les corriger.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Conditions d'exploitation

Effectuer une analyse détaillée des quantités de RDD entreposées en tout temps dans l'ensemble des lieux d'entreposage des ateliers des travaux publics, et produire au besoin un avis auprès du Ministère.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
---	-------	-------	-----------------	--

État actuel

Les données sont compilées, mais ne sont pas analysées.

L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Plans de sécurité incendie				
Mettre à jour les plans d'implantation et, s'il y a lieu, mettre à jour les procédures en cas d'incident impliquant des matières dangereuses.	● ● ●	● ● ●	● ● 30 %	
Diffuser les procédures en cas d'incident impliquant des matières dangereuses à l'ensemble des personnes pouvant être appelées à fréquenter les sites d'entreposage de RDD et de MDR, et s'assurer que ces personnes comprennent bien la procédure.	● ● ●	● ● ●		
Rendre accessibles à tous les employés des ateliers les procédures en cas d'incident impliquant des matières dangereuses.	● ● ●	● ● ●		
Planifier et exécuter l'exercice d'évacuation et la formation dans le troisième atelier.	● ● ●	● ● ●		
Mettre à jour les plans de sécurité incendie (PSI) du troisième atelier.	● ● ●	● ● ●		
Planifier et exécuter annuellement les exercices d'évacuation et la formation aux trois ateliers incluant la mise à jour des PSI.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Les plans de sécurité incendie, les plans d'implantation et les procédures en cas d'incident impliquant des matières dangereuses sont en cours de préparation. Une fois ces tâches complétées, la direction pourra diffuser et rendre accessibles les procédures ainsi que planifier et exécuter les exercices d'évacuation. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Écocentres				
Suivi des conditions d'entreposage et des autres clauses des ententes				
Formaliser le programme d'inspection dans une politique ou une procédure.	● ● ●	● ● ●		
Établir un calendrier d'inspection.	● ● ●	● ● ●		
Consigner le travail effectué lors des inspections en utilisant, par exemple, une liste de vérification.	● ● ●	● ● ●		
S'assurer que cette liste contient les aspects de la sécurité des installations et de la formation des employés.	● ● ●	● ● ●		
S'assurer que la gestion de ces ententes inclut l'examen des plans de gestion de la santé et de la sécurité du travail des écocentres; l'obtention, sur une base annuelle, d'une attestation des écocentres indiquant qu'ils respectent toutes les réglementations ainsi que l'examen annuel du registre des RDD des écocentres afin de s'assurer qu'il est rempli conformément à l'entente.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Le suivi des conditions d'entreposage et des autres clauses des ententes a été reporté à la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Plans de mesures d'urgence (PMU)				
Faire examiner par le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL) les PMU ou les PSI des écocentres pour s'assurer qu'ils sont complets, et s'il y a lieu, demander au SSIAL de préparer des plans particuliers d'intervention.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Demander au gestionnaire des écocentres de rédiger un PSI et des procédures à suivre lors d'un déversement de matières dangereuses incluant le volet intervention, l'avis aux citoyens si nécessaire et les mesures de rétablissement.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Un PMU a été complété et révisé par le Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL). Un deuxième sera complété et revu d'ici la fin 2016. En ce qui concerne le troisième, le PSI sera préparé par la Ville de Longueuil d'ici la fin 2016, car il est situé sur un terrain appartenant à la Ville. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Entente de service				
Faire réviser les ententes et les contrats par le contentieux avant leur approbation définitive, dans les situations où les devis standards de la Ville pour l'octroi de contrats ne sont pas utilisés.	● ● ●	● ● ●		
Faire réviser l'entente en vigueur par le contentieux de la Ville immédiatement ou lors du renouvellement afin de s'assurer que l'entente contient les clauses permettant de protéger les intérêts de la Ville.	● ● ●	● ● ●		
Clarifier la responsabilité des parties en ce qui a trait aux fuites d'essence.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Obtenir, pour le réservoir d'essence, une preuve d'assurance à jour qui détaille la couverture en cas de fuites.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Comme l'entente a été renouvelée, la mise en œuvre des deux premières recommandations est reportée à 2019. La clarification de la responsabilité des parties ainsi que la preuve d'assurance détaillant la couverture en cas de fuites sont en cours d'étude. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
RDD dans les écocentres et dans les villes liées				
Conditions d'exploitation				
Effectuer une analyse détaillée des quantités de MDR et de RDD entreposées en tout temps dans l'ensemble des écocentres et des lieux d'entreposage des villes liées, et demander aux écocentres et aux villes liées d'obtenir les permis du Ministère ou de produire les avis auprès du Ministère.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Les données sont compilées, mais ne sont pas analysées. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations est la fin décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion des matières dangereuses dans les usines d'eau potable et les bassins aquatiques à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Gestion des matières dangereuses dans les usines d'eau potable et les bassins aquatiques

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, huit recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi effectué, deux recommandations ont été appliquées et six ont été partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Sécurité physique des lieux d'entreposage et affichage

Bassins aquatiques

Mettre en place des correctifs afin que les salles de filtration des bassins aquatiques et les points de raccordement pour la livraison de l'hypochlorite de sodium soient formellement identifiés au moyen d'un pictogramme de danger ou d'indications sur la nature de produit.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 65 %	
Sécuriser le point de livraison de l'hypochlorite de sodium sur un site de la Ville en le cadenassant et en mettant en place une procédure d'accès par les personnes autorisées.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

Une tournée de l'ensemble des installations aquatiques a été menée d'avril à juin 2015 par le comité interservices sur les matières dangereuses.

Les pictogrammes nécessaires ont été identifiés pour les produits utilisés dans les salles de filtration et les points de raccordement de livraison par le comité interservices des matières dangereuses.

Une ressource du comité interservices est en processus de discussion avec la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire pour clarifier le type et le nombre de pictogrammes à acheter par type de produit inventorié. Par la suite, ces pictogrammes seront commandés et installés dans les salles de filtration ou les points de raccordements, afin d'assurer un affichage uniformisé.

Échéance : août 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Usines de production d'eau potable

Cadenasser le point de raccordement de l'alun à l'extérieur, afin de mieux le sécuriser.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Identifier le point de branchement à l'alun à l'une de ses usines au moyen d'un pictogramme identifiant le produit.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Évaluer un mécanisme de sécurité plus fiable pour l'accès à la salle de chlore gazeux à l'une de ses usines par le personnel autorisé.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Identifier les réseaux de canalisation à l'une de ses usines en indiquant le type de produit contrôlé qu'ils contiennent et le sens de l'écoulement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Créer des listes de vérification pour la réception de chaque matière dangereuse et les adapter aux opérations quotidiennes des usines.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Entreposage dans un entrepôt de la Ville et produits périmés

Déplacer le stock de produits contrôlés dans un lieu séparé et fermé afin d'y limiter l'accès et de réduire les risques d'incompatibilité.

● ● ●

● ● ●

Éliminer des salles de filtration et des entrepôts les produits contrôlés qui ne sont plus utilisés ou qui sont périmés ou endommagés, et ce, de façon sécuritaire et en conformité avec les normes environnementales.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ●

État actuel

La Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire ne dispose pas d'infrastructures pouvant accueillir et sécuriser ces produits.

Des sites ont été identifiés par le comité interservices des matières dangereuses, mais ils sont inadéquats et non sécuritaires.

Échéance : décembre 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Normes d'entreposage des produits contrôlés

Gros réservoirs d'alun et d'hypochlorite de sodium

Obtenir une position claire et précise de la Commission de la santé et sécurité du travail (CSST) concernant l'application des articles 93 et 99 du *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST) relativement à la conformité des réservoirs d'alun sur les sites de la Ville.

● ● ●

● ● ●

● ● ● ● ● ● ● ●

● ● ●

Mettre en place les correctifs nécessaires pour donner suite à la position de la CSST.

● ● ●

● ● ●

● ● 50 %

Élaborer une procédure en cas de déversement majeur spécifiant les protocoles d'intervention pour l'alun et pour l'hypochlorite de sodium.

● ● ●

● ● ●

● ● ● 75 %

État actuel

Un budget non récurrent a été approuvé pour le projet de remplacement des réservoirs d'alun à l'usine régionale et prévu au PTI 2016. Le contrat devrait être octroyé au plus tard d'ici la fin 2016 et l'installation de ces réservoirs prévues au cours de 2017.

Pour ce qui est des réservoirs d'hypochlorite de sodium, une sonde de haut niveau est installée pour signaler à l'opérateur d'arrêter le remplissage.

Une procédure d'intervention en cas de déversement de l'alun a été rédigée par la Direction du génie pour l'alun et une formation sera donnée aux employés des usines de filtration d'ici la fin de l'année.

Un protocole d'intervention en cas de déversement de l'hypochlorite de sodium a été rédigé par la Direction des travaux publics et est affiché sur les installations extérieures.

Des mesures palliatives pour le confinement de ces réservoirs sont présentement évaluées par le comité interservices sur les matières dangereuses.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Incompatibilité des matières dangereuses utilisées dans les bassins aquatiques

Identifier tous les réservoirs d'hypochlorite de sodium et de produits contrôlés transvidés.	● ● ●	● ● ●	● 35 %	
Mettre à la disposition des travailleurs les fiches signalétiques des produits contrôlés utilisés dans les bassins aquatiques extérieurs.	● ● ●	● ● ●	● 35 %	
Faire une évaluation des incompatibilités des produits et des lieux d'entreposage afin d'effectuer une ségrégation des matières dangereuses.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Installer une affiche très sommaire qui précise les risques et les dangers découlant d'une exposition aux produits et leur incompatibilité, les mesures de prévention à prendre pour leur utilisation, leur manipulation et l'entreposage sécuritaire du produit, les premiers secours à prodiguer en cas d'exposition et le protocole à suivre en cas de fuite ou de déversement majeur.	● ● ●	● ● ●		
Obtenir une position claire de la CSST concernant l'application des articles 93 et 99 du RSST relativement à la conformité des réservoirs d'hypochlorite de sodium et de pH dans les salles de filtration.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Statuer, dans le cadre de la mise à niveau des salles de filtration, sur l'achat de réservoirs anti-débordement en conformité avec la position de la CSST.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	

État actuel

Une tournée de l'ensemble des installations aquatiques a été menée d'avril à juin 2015 par le comité interservices des matières dangereuses pour identifier la nature des produits.

Une ressource du comité interservices est en processus de discussion avec la Direction de la culture, du loisir et de la vie communautaire pour clarifier le type et le nombre de pictogrammes à acheter par type de produit inventorié, les commander et les installer dans les salles de filtration afin d'assurer un affichage uniformisé.

Les fiches signalétiques ont été obtenues des fournisseurs et sont maintenant disponibles auprès des employés qui font l'entretien des piscines.

Ces fiches ne sont pas encore disponibles dans les salles de filtration et prévues d'être installées par le comité interservices des matières dangereuses.

Les grilles d'incompatibilité de la CSST pour les produits contrôlés sont maintenant disponibles auprès des employés qui font l'entretien des piscines, et cet élément sera abordé lors de leur formation SIMDUT d'ici l'été 2016.

Ces grilles d'incompatibilité ne sont toutefois pas disponibles dans les salles de filtration. Ces grilles d'incompatibilité devraient être affichées dans les salles de filtration durant l'été 2016 par le comité interservices des matières dangereuses.

Pas de fiche dans les salles avec les risques et dangers du produit pour les travailleurs, et les mesures à prendre pour leur utilisation, manipulation et entreposage, etc.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

De plus, il existe une ébauche de procédure de déversement rédigée par le comité interservices des matières dangereuses à l'intention des sauveteurs et des cols-bleus dans les salles de filtration.

En ce qui concerne l'application des articles 93 et 99 du RSST, il ressort des communications entre la Direction des ressources humaines et la CSST que notre obligation en vertu de ces articles est de munir les réservoirs de dispositifs antidébordement.

Il est à noter que les réservoirs qui servent aux opérations des bassins aquatiques étant majoritairement remplis de façon manuelle, avec visualisation directe, les risques de débordement sont pratiquement nuls.

Le risque de fuite est plus élevé au niveau des raccordements.

Selon les constats du comité interservices des matières dangereuses, les réservoirs de pH sont à double paroi alors que les réservoirs d'hypochlorite de sodium ne sont pas à double paroi.

Malgré qu'il n'existe pas d'obligation légale pour l'installation de bassin de rétention, une position finale reste à déterminer par le comité interservices des matières dangereuses.

Échéance : août 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Programme de protection respiratoire

Mettre en place un programme de protection respiratoire pour les appareils de protection respiratoire autonome en place dans les usines et apporter des correctifs concernant la certification des appareils et leur changement d'air.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
--	-------	-------	---------------	--

État actuel

L'inventaire des équipements respiratoires utilisés dans les usines de filtration avec leur historique d'entretien est complété.

Il est prévu d'ici la fin de l'année 2016 de disposer des équipements les plus vieux, de certifier les appareils par une firme externe, de former un groupe d'intervenants et de faire les fit tests.

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion du stock de pièces à conviction à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Processus de gestion du stock de pièces à conviction

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, cinq recommandations avaient été émises et à la suite du suivi effectué, une recommandation a été appliquée et quatre ont été partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Encadrement de contrôle				
Directive sur la gestion des pièces à conviction				
Compléter la révision de la directive afin d'y intégrer tous les contrôles clés exercés sur la gestion des pièces à conviction par l'équipe de la salle principale, officialiser cette directive révisée, l'approuver et la diffuser aux policiers.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Pertinence des saisies de biens				
Poursuivre les efforts de sensibilisation auprès des policiers et leurs supérieurs pour éviter la saisie et l'entreposage d'objets inutiles.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Revoir les façons de faire avec les partenaires pour faciliter la gestion du stock de pièces à conviction et les modes alternatifs pour déposer la preuve.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Faire une étude coûts-bénéfices relative à l'élimination d'une double saisie de l'information des formulaires de contrôle.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Resserrer les mécanismes de contrôle de la réception des biens saisis afin d'assurer que tous les formulaires OPE 009 soient systématiquement approuvés par les supérieurs immédiats avant d'être traités.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Resserrer les mécanismes de suivi afin d'assurer que toutes les demandes de corrections des formulaires de contrôle OPE 009 soient portées à l'attention du supérieur immédiat de l'employé responsable du dossier.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Des discussions verbales se sont déroulées avec le Bureau des poursuites criminelles et pénales local pour utiliser les modes alternatifs comme preuve, toutefois celui-ci est peu réceptif. Les équipements pour les preuves photographiques sont disponibles. Échéance : juin 2017 Les formulaires OPE 009 numérisés dans le dossier au centre des données ne sont pas approuvés systématiquement par les gestionnaires pour les biens saisis. Un mécanisme plus serré sera évalué afin que la pertinence des biens saisis soit approuvée. Échéance : septembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion des pièces à conviction				
Contrôle du stock de pièces à conviction				
Mettre en place un mécanisme afin que la configuration des privilèges d'accès accordés aux utilisateurs du système SIGPAC permette d'assurer un meilleur contrôle sur les transactions reliées à la gestion du stock.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Utiliser le rapport des lots ouverts afin de cibler les pièces à conviction non transférées par certains policiers à la salle des pièces à conviction, dans le but de les récupérer et de les sécuriser.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 60 %	
Ajuster l'équipement du numériseur du système SIGPAC pour la saisie du matricule sur la carte d'identité du policier lors d'un mouvement de stock.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Produire un rapport journalier ou hebdomadaire, dressant les mouvements de stock afin d'exercer un contrôle de qualité.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Se doter d'une stratégie d'échantillonnage des pièces inventoriées par emplacement (et échelonnées sur une période maximale de deux ans), afin de couvrir l'ensemble des emplacements de pièces.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Une demande a été faite au fournisseur du système SIGPAC afin de définir des droits pertinents (privilèges) pour les utilisateurs et ainsi assurer un meilleur contrôle. Celle-ci n'est toujours pas résolue. Échéance : juin 2017 Un processus d'établissement des délais acceptables avec les enquêtes et selon les circonstances pour le transfert des saisies à la salle des pièces à conviction est en cours. Par la suite, le contrôle du délai relatif aux pièces non transférées promptement à la salle des pièces à conviction sera établi à la fréquence ciblée. Présentement, la liste des lots ouverts de 2014 -2015 et 2016 est en processus d'analyse pour obtenir des explications et corriger la situation s'il y a lieu. Échéance : décembre 2016 Le système SIGPAC permet d'effectuer une recherche sur les mouvements de stocks ; toutefois les résultats varient d'une interrogation à l'autre. Une demande est faite auprès du fournisseur pour corriger la problématique et par la suite, un rapport sera considéré. Échéance : décembre 2016 Un calendrier d'échantillonnage d'inventaire a été élaboré pour une période de deux ans. Différents sites d'entreposage ont été inventoriés depuis le début 2016. Il reste à planifier les rangées contenant les boîtes de pièces à conviction et l'échantillonnage de l'ensemble des emplacements est prévu d'ici décembre 2017. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Suivi des délais de sortie des pièces à conviction				
Mettre en place un mécanisme de suivi des sorties de pièces à conviction par type de raison et des délais excessifs de sortie de pièces à conviction afin de cibler les pièces à conviction non retournées par les policiers.	● ● ●	● ● ●	● ● 40 %	
État actuel Un tableau des délais de sortie est en élaboration et une validation devra être faite auprès du Service des enquêtes. Des discussions sont en cours afin de faire développer par le fournisseur un rapport sur les délais de sortie des pièces ainsi que sur la justification de ces sorties. Si cet outil n'est pas obtenu, un suivi manuel des délais excessifs sera fait avec une date de rappel dans l'agenda. Échéance : décembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Suivi de la disposition des pièces à conviction				
Mettre en place un mécanisme de reddition de compte plus rigoureux sur le suivi des demandes de prolongation des délais de conservation des pièces à conviction afin que celles-ci soient prises en charge avant l'expiration du délai de 90 jours.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Resserrer le mécanisme de suivi des demandes de disposition lors d'une prolongation du délai de conservation d'un bien en s'assurant que les gestionnaires en ont approuvé le bien fondé.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Poursuivre le processus d'analyse continue des lots les plus vieux, toujours ouverts et par tranche de date d'arrivée, afin de justifier la nécessité de les conserver et de libérer les lots dont il faut disposer.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
État actuel Avant l'expiration du délai de conservation de 90 jours, les agents de liaison envoient les avis de rappel par le biais de l'agenda électronique et ce, depuis le quatrième trimestre de 2015. Les enquêteurs traitent promptement ces avis ; toutefois, un mécanisme plus serré sera mis en place par les agents de liaison afin de s'assurer que l'avis est bien complété dans les délais prescrits et que le greffe a bien reçu la demande de prolongation. Échéance : septembre 2016 Les demandes de prolongation pour la conservation des biens par le biais des OPE- 007 ne sont pas approuvées systématiquement par les gestionnaires. Un mécanisme plus serré sera mis en place pour s'assurer de la pertinence des prolongations. Échéance : septembre 2016 Des discussions ont débuté avec le Service des enquêtes. Une stratégie d'échantillonnage des plus vieux dossiers sera développée avec les responsables du Service des enquêtes afin de remettre en question la pertinence de leur conservation, selon la nature du dossier. Échéance : décembre 2016 Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion de la sécurité physique des aires d'entreposage des pièces à conviction à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi

Processus de gestion de la sécurité physique des aires d'entreposage des pièces à conviction

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, trois recommandations avaient été émises et à la suite du suivi effectué, deux recommandations ont été appliquées et une a été partiellement appliquée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Observations				
Sécurité physique de la salle principale				
Resserrer le contrôle d'accès des visiteurs dans l'édifice ainsi que dans la salle des pièces à conviction par la tenue d'un registre de visiteurs.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Améliorer la sécurité physique de la salle de drogues et de la salle d'armes durant les heures d'opération.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Procéder au réaménagement de la salle de transit adjacente à la salle principale par l'installation de casiers pouvant remiser de grandes pièces.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place une salle de transit dans le secteur nord du SPAL afin que les objets saisis soient sécurisés promptement jusqu'à leur transfert à la salle principale.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Mettre en place des mécanismes pour mieux sécuriser les valeurs dans le coffre-fort, par exemple, le dépôt de ces valeurs sur base continue et l'ajout d'une double combinaison sur le coffre-fort sous le contrôle d'un responsable.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Installer un système d'alarme sur les fenêtres extérieures et la porte principale de la salle des pièces à conviction pour prévenir les intrusions et les dommages résultant des intempéries.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Installer, dans la salle principale, un détecteur d'humidité qui signale la présence d'eau sur le plancher.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Évaluer l'utilisation du système vidéo (caméras) dans un mode préventif, afin d'intervenir promptement dans le cas d'une intrusion.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
État actuel La salle de transit au district Nord est entièrement aménagée. Il ne reste que l'installation d'un lecteur magnétique pour en assurer la sécurité physique. Décembre 2016 Des discussions sont en cours avec le fournisseur de caméras afin de trouver des solutions pour le déclenchement d'une alarme lors d'un mouvement dans la salle des pièces à conviction à certaines heures ou d'obtenir un rapport d'exception. Décembre 2016 Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Contrôle entourant la sécurité physique des conteneurs extérieurs entreposés chez un fournisseur				
Éliminer l'accès par le fournisseur aux conteneurs loués par la Ville afin d'assurer l'intégrité de la chaîne de possession et la sécurité des objets.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Apposer un cadenas sur tous les conteneurs externes afin d'en augmenter la sécurité.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Apposer des scellés qui résistent à l'eau, au froid et aux intempéries.	● ● ●			
Centraliser le contrôle des mouvements de stock et du suivi des scellés sous la responsabilité du responsable de la salle des pièces à conviction ou de son supérieur.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Faire signer le registre des scellés par le policier qui a effectué un mouvement de stock dans les conteneurs.	● ● ●			
État actuel Les scellés ne sont plus utilisés, car le contrôle des conteneurs est sous la responsabilité exclusive des employés de la salle des pièces à conviction.				
Contrôle des accès physiques à la salle principale				
Mettre en place des rapports de suivi et d'exception sur les accès physiques à la salle principale des pièces à conviction afin de déceler toute irrégularité.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion de l'utilisation des véhicules de police à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Processus de gestion de l'utilisation des véhicules de police

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 10 recommandations avaient été émises et à la suite du premier suivi effectué, 3 recommandations ont été appliquées et 7 ont été partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Cadre de gestion				
Cadre de gouvernance relatif au parc de véhicules				
Mettre en place un cadre de gouvernance qui rend le Service de police de l'agglomération de Longueuil (SPAL) imputable des coûts et des responsabilités relatifs à son parc de véhicules selon le principe de l'utilisateur payeur.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● 80 %	
Instaurer des mécanismes de suivi et des indicateurs de gestion reliés à la gestion de son parc de véhicules qui couvrent à la fois la gestion du carburant, les dépenses de fonctionnement et la bonne utilisation des véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
État actuel Le SPAL travaille de concert avec la Direction des ressources matérielles (DRM) afin d'établir le processus de gouvernance et compléter les transferts appropriés. Les rôles et responsabilités à l'exception de la Direction des ressources informationnelles (DRI), les indicateurs de gestion et les mécanismes d'interactions entre les directions sont établis, et des comités devraient être mis en place. Ce cadre de gouvernance devrait être approuvé d'ici la fin 2016. Un tableau de bord est présentement en place pour suivre l'équilibrage du kilométrage et la consommation d'essence par catégorie de véhicule. L'indicateur concernant les coûts d'entretien par véhicule sera implanté d'ici la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Responsabilisation des policiers pour l'utilisation des véhicules				
Préciser les attentes dans la directive d'utilisation des véhicules concernant les mesures auxquelles les policiers pourraient être exposés advenant un usage non approprié ou la constatation de bris anormaux sur les véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Faire un suivi des réparations qui ne découlent pas de l'usure normale des véhicules et qui sont rapportées par la Direction des ressources matérielles afin de cibler les exceptions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place un mécanisme de contrôle à la fin de chaque quart de travail permettant de s'assurer que les véhicules sont toujours bien sécurisés dans les aires de stationnement.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Mettre en place un outil de suivi et de responsabilisation des employés au changement de quart, permettant de cibler les véhicules qui ne sont pas remis dans un état propre.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel La directive D220-01 clarifie les attentes du SPAL concernant l'utilisation des véhicules de police. D'autres alternatives seront évaluées avec la Direction de la surveillance du territoire pour s'assurer que les véhicules sont bien sécurisés dans les aires de stationnement. Un rapport d'activité est complété en fin de quart par les patrouilleurs pour indiquer si l'auto-patrouille nécessite un lavage. D'autres alternatives seront évaluées avec la Direction de la surveillance du territoire pour s'assurer que les véhicules sont remis dans un état propre. Échéance : décembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Gestion des équipements sur les véhicules de patrouille				
Système de localisation GPS et de cartographie sur les véhicules de patrouille				
Prendre dans les plus brefs délais les mesures nécessaires afin que le système de localisation GPS et le système de cartographie soient fonctionnels sur les terminaux véhiculaires des véhicules de patrouille.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Le système de localisation GPS et le système de cartographie sont en place dans les terminaux véhiculaires des véhicules de patrouille, mais sont en période de rodage. Ces systèmes n'étaient pas fonctionnels au début mai 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Système de reconnaissance de plaques d'immatriculation (SRPI)				
Mettre en place un mécanisme qui permettrait d'identifier les policiers possédant les connaissances requises pour opérer les véhicules de patrouille disposant d'un SRPI, lors du processus d'attribution des véhicules à chaque quart de travail.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Faire un suivi du taux d'utilisation des SRPI sur base annuelle et mettre en place les correctifs jugés nécessaires.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Gestion et contrôle de l'utilisation des véhicules de patrouille				
Utilisation des véhicules de patrouille				
Mettre en place un processus d'analyse à des fréquences déterminées qui tiendrait compte à la fois des projections de kilométrage et du kilométrage annuel parcouru par les véhicules de chaque district, et ce, afin de procéder à des échanges et à des rotations de véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Méthode d'attribution des véhicules marqués				
Mettre en place une directive claire et précise sur les bonnes pratiques d'attribution des véhicules marqués par quart de travail, afin d'en contrôler l'utilisation et d'assurer un vieillissement uniforme.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Le contrôle des clés des véhicules				
Mettre en place un contrôle de qualité en fin de quart permettant d'associer les clés retournées aux véhicules de patrouille attribués en début de quart.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Resserrer les mesures de contrôle entourant la sécurité physique des clés des véhicules de patrouille accrochées sur le panneau de clés de chaque district.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Mettre en place un mécanisme plus fiable dans chaque section d'enquête afin de contrôler les mouvements de clés et les emprunts de véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Procéder à un inventaire physique des véhicules et des clés sur une base trimestrielle.	● ● ●	● ● ●		
Revoir la configuration de la cour de chaque district afin que les véhicules de patrouille qui sont opérationnels aient des places attitrées et bien identifiées, et qu'il y ait suffisamment d'espace dans le respect des normes établies.	● ● ●	● ● ●	● 15 %	
Prévoir un espace plus sécuritaire pour stationner les véhicules ainsi qu'un éclairage plus adéquat dans un des districts.	● ● ●	● ● ●	● 15 %	
État actuel Le local où est entreposé le panneau de clés des véhicules de patrouille est maintenant contrôlé par lecteur magnétique dans un des deux districts. L'installation pour l'autre district devrait être complétée sous peu. Échéancier : juin 2016 Un inventaire physique annuel sera fait par la Direction de l'administration du SPAL d'ici la fin 2016. Il existe un projet de rénovation global d'un des districts et le projet de stationnement et d'éclairage y est intégré. Un appel d'offres est présentement en cours pour trouver un fournisseur. Échéancier : décembre 2017 Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion de l'essence				
Processus d'approvisionnement en essence				
Négocier une entente contractuelle avec une ou des pétrolières du territoire afin d'obtenir une remise sur quantité pour les véhicules de police.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Munir tous les véhicules de police de cartes pétrolières corporatives particulières pour s'approvisionner chez le ou les fournisseurs et envisager de demander à la pétrolière donnée de fournir des rapports kilométriques.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
S'assurer que les données fournies par la pétrolière concernant le kilométrage parcouru par les véhicules sont transférées dans le logiciel de GMAO pour le déclenchement des entretiens préventifs.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Une analyse de faisabilité a été préparée par le SPAL et les directions concernées ont été rencontrées pour discuter des solutions les plus efficaces. Ce projet doit obtenir l'accord de la Direction générale d'ici la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Facteurs d'économie des coûts d'essence				
Mettre en place un mécanisme de vérification de la pression d'air dans les pneus des véhicules de police les plus utilisés entre chacun des entretiens préventifs.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Considérer systématiquement l'option de système TPMS lors de l'achat de nouveaux véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ●
Statuer sur l'orientation privilégiée par le SPAL concernant les types de situations qui justifient la marche au ralenti des véhicules de police.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
Faire une analyse plus poussée afin d'évaluer le rapport coûts-bénéfices qu'engendrerait l'installation de coupe-moteur dans les véhicules de patrouille.	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
Mettre en place un programme de sensibilisation simple auprès des policiers concernant la conduite écoresponsable sauf en situation d'urgence.	● ● ●	● ● ●	● 10 %	
Mettre en place un mécanisme de suivi de la consommation d'essence des véhicules de police avec la collaboration de la DRM.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel La Direction des ressources matérielles (DRM) vérifie la pression des pneus sur les véhicules de police à chaque entretien préventif ou correctif. Le SPAL a installé un compresseur à air dans un des districts. En fonction des résultats, un compresseur pourrait être installé dans l'autre district. Une sensibilisation est faite auprès des policiers pour la marche au ralenti et le projet est en évaluation. Des discussions verbales ont eu lieu auprès d'une autre ville pour estimer le coût d'acquisition d'un coupe-moteur et l'achat d'une chaufferette pour réduire la marche au ralenti. Ce projet est en processus d'évaluation, mais les bénéfices sont difficilement quantifiables considérant les variables qui entrent en ligne de compte. Cette option continuera d'être évaluée au cours de la prochaine année. Échéancier : décembre 2017 Un programme de sensibilisation simple auprès des policiers est en évaluation, mais implique des dépenses importantes en coût de main-d'œuvre pour former les patrouilleurs à adopter une conduite écoresponsable. Échéancier : décembre 2016 Implantation de la recommandation initialement prévue en 2017.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Véhicules de services et véhicules loués				
Mettre en place un mécanisme de responsabilisation des cadres qui disposent d'un véhicule de service, en faisant signer à ces derniers un engagement relatif au respect des balises d'utilisation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place un indicateur de gestion pour ces véhicules de service sur base annuelle, et cibler les cas d'exception et faire les suivis appropriés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Soumettre annuellement l'analyse du taux d'utilisation de ces véhicules de service à l'approbation du directeur de police.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Mettre en place un outil de suivi encadrant la disponibilité des véhicules de service afin d'en maximiser l'utilisation.	● ● ●	● ● ●		
Exercer un suivi plus rigoureux de l'entente de location de véhicules en analysant le kilométrage annuel parcouru par ces véhicules et leur consommation d'essence.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Revoir les options de kilométrage exigées pour les véhicules en fonction de leur niveau d'utilisation lors de la prochaine négociation de contrat pour la location de véhicules.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
État actuel Un outil informatique est en place pour gérer la disponibilité des véhicules de services, toutefois celui-ci n'est pas utilisé. Un historique des kilomètres parcourus par les autos louées est tenu mensuellement. Le suivi de la consommation d'essence est en processus d'élaboration. L'entente de location des véhicules vient à échéance en août 2017 et un processus est en cours afin d'évaluer les coûts-bénéfices associés à la location plutôt qu'à l'achat de véhicules. Échéance : décembre 2016 Lors d'une rencontre avec la compagnie de location, une économie a été envisagée si on n'exigeait pas de kilométrage illimité sur ces véhicules ; toutefois le fournisseur soutient que la différence serait minime. Si le SPAL retourne en appel d'offres, les options de kilométrages seront évaluées. Échéancier : août 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2017.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au premier suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus des délais de paiement des fournisseurs à la Ville de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

VILLE DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Délais de paiement des fournisseurs

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 15 recommandations avaient été émises et à la suite du suivi effectué, 3 recommandations ont été appliquées, 10 ont été partiellement appliquées et 2 ont été reportées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Liste des comptes à payer de plus de 60 jours

Indicateurs de gestion

Fixer des objectifs réalistes ou des cibles précises de réduction des comptes en souffrance (par catégorie, globale ou par direction).	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Créer et suivre des indicateurs de résultats qui tiennent compte du nombre de factures traitées.	● ● ●	● ● ●	● 20 %	
Créer et suivre des indicateurs d'impacts (effets sur les fournisseurs et sur la Ville).	● ● ●	● ● ●	● 20 %	

État actuel

Un mandat a été donné à une firme de consultants pour accompagner la Direction générale dans la mise en œuvre d'un tableau de bord comprenant des indicateurs de gestion. Les travaux ont débuté en mai 2016 et se termineront en décembre 2016.

Aucune date d'implantation de la recommandation n'avait initialement été prévue (en continu par diverses directions).

Point de départ pour les calculs des dates d'échéance

Effectuer les calculs des dates d'échéance à partir de la date de réception de la facture au Département comptes à payer, lorsque l'écart entre les deux dates est important (5 jours ou plus).	● ● ●			
Identifier la raison des délais et trouver des moyens pour les réduire.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

État actuel

La recommandation de modifier les dates lors de la saisie des factures n'a pas été retenue du fait que plusieurs factures sont retenues par les requérants malgré la sensibilisation auprès des fournisseurs et des employés de la Ville à acheminer directement les factures aux comptes à payer.

La Direction des finances tient un historique des écarts entre les dates des factures et les dates de réception des factures au Département des comptes à payer et qui créent des délais de paiement erronés pour ainsi corriger le tir.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Liste des comptes à payer de plus de 60 jours				
Poursuivre l'envoi de ces listes sur une base régulière, mais de façon moins fréquente (soit tous les deux ou trois mois).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Concentrer l'envoi des listes sur les périodes les plus critiques.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Accorder aux directions plus de temps pour y répondre.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Communiquer le plan de production de la liste aux directions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Faire parvenir la définition des cotes aux directions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Demander aux directions d'attribuer les cotes en conservant un droit de regard sur la cote finale.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Intégralité et exactitude de la liste des comptes à payer de plus de 60 jours				
Aviser les directions de l'importance de bien transmettre les informations à la Direction des finances et rappeler les responsabilités des différentes directions quant à l'exactitude et à l'intégralité des listes.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
S'assurer que la date de réception de la facture est toujours inscrite correctement sur la liste.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Porter une attention particulière aux dates d'échéance lors de la saisie et demander aux gestionnaires/responsables des contrats de corroborer cette information lors de l'envoi des listes aux fins d'explications.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Rappeler aux directeurs l'importance de bien expliquer les raisons des retards de paiements et de s'assurer que les responsables des dossiers sont correctement identifiés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
S'assurer que les fournisseurs sont bien évalués et que les dates d'échéance sont inscrites correctement en faisant parvenir les listes finales aux directions avant leur envoi à la Direction générale, et ce, aux fins de validation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Différents outils sont maintenant disponibles aux directions pour mieux analyser et expliquer les délais excessifs de paiement. De la sensibilisation auprès des directions sera faite au moyen de présentations en novembre et décembre 2016. La Direction des finances insistera sur la disponibilité des nouveaux outils. Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Processus				
Documents requis pour effectuer la réception électronique dans l'application des Financiers Oracle				
Demander aux commis d'effectuer les suivis des transactions bloquées plus rapidement, soit toutes les deux semaines.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Contacter le fournisseur de l'application des Financiers Oracle afin de lui demander de développer des outils qui faciliteront le travail des commis du Département comptes à payer et qui permettront aux services requérants de faire la réception des biens ou des services reçus sans avoir en main la facture du fournisseur.	● ● ●	● ● ●	● 10 %	
Consulter les services requérants relativement aux nouveaux outils et assurer leur formation à cet égard.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Au lieu de contacter le fournisseur de l'application des Financiers Oracle afin de lui demander de développer des outils qui faciliteront le travail des commis du Département comptes à payer et qui permettront aux services requérants de faire la réception des biens ou des services reçus sans avoir en main la facture du fournisseur, il a été décidé de baliser les méthodes de travail avec d'autres villes. Les travaux sont entamés avec d'autres villes et il est prévu de compléter la mise en œuvre de la recommandation en avril 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Communication des pratiques de la Direction des finances				
Calculer et communiquer ses délais de traitement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Demander aux directeurs de désigner une ou des personnes-ressources au sein de leur direction qui auront la responsabilité de recevoir les communications relatives aux pratiques de la Direction des finances et d'en faire la promotion dans leur direction.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Communiquer, sur une base régulière, ses principales pratiques aux directeurs et aux personnes-ressources désignées.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
Revoir les ententes sur une base régulière afin de s'assurer qu'elles répondent toujours au besoin de tous et étendre ce service à d'autres directions, au besoin.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 70 %	
État actuel Des communications pour assurer l'efficacité du processus sont maintenues avec la plupart des directions. Toutefois, la Direction des finances est en attente d'un suivi avec une direction afin d'élaborer un indicateur qui faciliterait leur processus d'analyse. L'échéancier prévu pour compléter la mise en œuvre de la recommandation est décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Objectif de délais de paiement de 30 jours				
Élaborer une procédure ou une politique portant sur l'approbation des factures et des certificats de paiements, c'est-à-dire, confirmer les différents niveaux d'approbation requis (chef de division, chef de service et/ou directeur).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Analyser les différentes activités de vérification et d'approbation afin de s'assurer de leur valeur ajoutée et s'assurer que la cible de 30 jours est toujours réaliste dans ce contexte.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 60 %	
Fixer des cibles communes de délais pour chacune des activités essentielles et transmettre ces cibles à tous, incluant la Direction générale et les élus, en ce qui concerne l'approbation requise des sommaires exécutifs pour la libération des retenues, l'acceptation des travaux et l'utilisation des contingences.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 50 %	
Mettre en place des procédures ou des pratiques de relance uniformes et les appliquer, et ce, afin d'envoyer un message cohérent à nos fournisseurs.	● ● ●	● ● ●		
Mettre en place des outils de gestion ou des tableaux de bord appropriés permettant de faire un suivi sur les coûts des contrats en remplacement d'approbation de factures et de certificats de paiements.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 75 %	
État actuel L'analyse des différentes activités de vérification et d'approbation est en cours et devrait être complétée le 31 janvier 2017. Certaines cibles de délais ont été identifiées et l'analyse devrait être terminée le 30 septembre 2016. Les procédures de relance uniformes seront complétées le 31 décembre 2016. Plusieurs outils de gestion ont été développés et mis en place et le dernier sera mis en application progressive pour les nouveaux contrats à compter de septembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Pratiques à la Direction du génie				
S'assurer que les suivis des contrats de services professionnels sont partagés avec les chargés de projets, et ce, sur une base régulière.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Harmoniser les pratiques de traitement des factures par le personnel administratif.	● ● ●	● ● ●		
Revoir la nécessité de retourner les copies de factures au Département comptes à payer et opter pour l'envoi d'un courriel indiquant les numéros de réception.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Le travail d'harmonisation des pratiques est reporté à la fin janvier 2017 en raison d'un mouvement de personnel et de vacances temporaires de postes. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Libération des retenues et acceptation des travaux				
Proposer au conseil de déléguer à la Direction générale le pouvoir d'accepter les travaux et d'en faire la réception provisoire et la réception définitive. Toutefois, le conseil et le comité exécutif pourraient demander en retour une reddition de compte, à une fréquence prédéterminée, sur l'ensemble des travaux qui ont fait l'objet de réception provisoire et de réception définitive.	● ● ●	● ● ●		
Isoler dans la liste des comptes à payer de plus de 60 jours, les factures relatives aux libérations de retenues.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Ces éléments devraient faire partie du projet de révision des règles de délégation de la Ville, qui est en préparation pour être soumis aux élus en octobre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Utilisation des contingences				
Revoir les niveaux de délégation pour l'utilisation des contingences et remplacer certains niveaux d'approbation par une reddition de compte régulière sur leur utilisation.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Ces éléments devraient faire partie du projet de révision des règles de délégation de la Ville, qui est en préparation pour être soumis aux élus en octobre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Rôles et responsabilités				
Effectuer une analyse approfondie des tâches des principaux intervenants par le biais de cartographies de processus; évaluer le temps consacré à chacune des activités et la valeur ajoutée des activités, et ce, dans le but d'harmoniser et ainsi d'optimiser le temps du personnel administratif et des gestionnaires de projets ou de contrats.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Dégager les gestionnaires de projets ou de contrats des vérifications administratives en assignant cette tâche à du personnel administratif, et inclure à cette tâche les relances aux fournisseurs en cas d'informations manquantes.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Inciter les gestionnaires de projets ou de contrats à prioriser la vérification et l'approbation des factures.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Planifier les ressources et les efforts pour tenir compte des périodes de pointe.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Nommer un responsable par direction pour le paiement des factures.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Donner aux gestionnaires de projets ou de contrats une formation sur les fonctionnalités de l'application des Financiers Oracle.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
S'assurer qu'un gestionnaire de projets ou de contrats remplaçant est nommé lorsqu'un autre quitte son emploi à la Ville ou change de poste.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Les analyses approfondies des tâches des principaux intervenants sont en cours et elles devraient être complétées le 30 juin 2017. Une fois complétée, elles permettront d'identifier d'autres tâches pouvant être assignées à du personnel administratif et de mieux planifier les ressources pour tenir compte des périodes de pointe. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Délégation de pouvoir de dépenser				
Analyser les avantages et les inconvénients, en tenant compte des coûts, des niveaux actuels de délégation de pouvoir de dépenser et envisager de les augmenter afin d'être plus optimal.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Soumettre à l'approbation du conseil les nouveaux niveaux de délégation de pouvoir de dépenser.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Un projet de révision des règles de délégation de la Ville est en préparation pour être soumis aux élus en octobre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Sommaires exécutifs				
Revoir le processus de préparation des sommaires exécutifs, à savoir les circonstances entourant la nécessité de les produire et la façon de les préparer en vue d'offrir une vision globale des dépenses de projets aux approubateurs.	● ● ●	● ● ●	● ● 60 %	
Simplifier le format lorsqu'on souhaite obtenir uniquement l'approbation de la Direction générale.	● ● ●			
Donner une formation au personnel sur le nouveau format et sur la façon de préparer ce document.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Un projet est en cours de réalisation. La simplification du format lorsqu'on souhaite obtenir uniquement l'approbation de la Direction générale n'a pas été retenue. L'échéance prévue pour compléter la mise en œuvre est décembre 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Intervalle entre deux contrats				
Élaborer un processus de planification qui prévoit un délai suffisant pour lancer les devis d'appels d'offres, une préparation d'estimation des coûts advenant des délais dans l'octroi de contrats, le recours à une entente écrite relative aux prix avec l'ancien fournisseur ou un autre fournisseur advenant un délai dans l'octroi de contrats, une pré-autorisation d'un montant de dépenser des instances municipales advenant des délais dans l'octroi de contrats ainsi qu'un suivi (reddition de compte) aux instances municipales sur les dépenses réelles engagées, afin d'éviter de scinder les factures en plusieurs bons de commande.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Des outils sont en place afin de faciliter la planification. Il reste à finaliser deux éléments. Le premier, d'ici l'automne 2016, est le déploiement de l'outil de gestion des ententes contractuelles et des contrats récurrents. Le deuxième, d'ici la fin décembre 2016, est une reddition de comptes portant sur les dépenses autorisées par les fonctionnaires. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				
Suivi des ententes contractuelles				
S'assurer que le projet d'amélioration peut également répondre aux besoins des directions afin d'éviter la multiplication d'outils et ainsi optimiser davantage les processus.	● ● ●			
Sensibiliser les directions à l'importance à faire un suivi des ententes contractuelles.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Un outil a été déployé à l'ensemble des directions par la Direction des ressources matérielles pour faire le suivi des ententes contractuelles. Toutefois, certaines directions ont décidé de créer et d'utiliser leurs propres outils.				

Association Agaparc inc.



32.1

Sommaire de gestion

32.1 SOMMAIRE DE GESTION

32.2 OBSERVATIONS

32.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Association Agaparc inc. (Agaparc) est un organisme paramunicipal dont la principale activité concerne la gestion d'un club de golf public (Le Parcours du Cerf). Agaparc offre également un service de restauration, incluant la tenue de réceptions et de banquets, un casse-croûte et une boutique.

ASSOCIATION AGAPARC INC.

Processus de suivi des banques de vacances et de congés

Les activités d'Agaparc sont plutôt saisonnières, puisque la majeure partie a lieu au parcours de golf, qui est généralement ouvert d'avril à octobre. En 2015, Agaparc avait 159 employés à son registre de paie, dont seulement 7 travaillaient à temps plein.

La contrôleur s'occupe de la tenue de livres et utilise un système de paie pour le traitement de la paie. Le suivi et le calcul des banques de vacances et de congés sont faits à l'aide de ce système et à l'aide de différents autres fichiers EXCEL qui sont remplis manuellement. Il est à noter que les indemnités de vacances des employés saisonniers sont versées à chaque période de paie, tandis que celles des employés à temps plein sont payées lorsque les vacances sont prises, donc cumulées.

Finalement, la convention collective en vigueur pour les employés de terrain (28 employés au registre de paie en 2015) prévaut sur le manuel de l'employé pour ceux-ci.

32.1.2 Objectifs du mandat

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- le système en place permet de valider que les banques de vacances, de congés de maladie et de congés personnels sont appliquées conformément aux politiques, aux ententes et à la convention collective ; et
- le système en place et les indicateurs de gestion permettent de suivre adéquatement les soldes de banques de vacances et de congés.

32.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu entre décembre 2015 et janvier 2016 et a porté sur les éléments suivants :

- le cadre de gestion, les rôles et responsabilités ;
- le respect des énoncés des normes du travail, de la convention collective et du manuel de l'employé dans le cadre du suivi des banques de congés ;
- l'adéquation de l'imputation et du calcul des vacances, des congés de maladie, des jours fériés et des heures travaillées par les employés ;
- le caractère suffisant et pertinent des rapports de gestion en place pour dresser un portrait des banques de chaque employé ; et
- les mécanismes d'autorisation des soldes de congés en fin d'année.

Dans le cadre du présent mandat, nous n'avons pas vérifié le processus entourant les heures travaillées, leur approbation et leur corroboration avec l'assiduité des employés.

32.1.4 Résumé du travail effectué

Les principaux procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- rencontres avec la responsable du processus de suivi des banques de vacances et de congés ;
- revue des grandes lignes de la convention collective pour les employés de terrain et du manuel de l'employé ; et

- réalisation de tests sur les principaux éléments critiques concernant les normes du travail, la convention collective et le manuel de l'employé.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long du mandat.

32.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- La contrôleuse possède une forte expérience et une bonne connaissance des clauses de la convention collective.
- Le suivi des congés de maladie est effectué adéquatement.
- Agaparc utilise un logiciel standard aux fins du calcul des paies, ce qui offre de la flexibilité et assure un traitement de la paie efficace.

32.1.6 Conclusion

Bien que la contrôleuse possède une bonne expérience et utilise un système de paie adéquat, nous pouvons conclure que le cadre de contrôle pour le traitement de la paie n'assure pas une séparation optimale des tâches qui permettrait la détection d'erreurs d'imputation, de suivi des congés et de calcul de la paie.

À ce titre, plusieurs erreurs ont été relevées dans le cadre de notre présent mandat et nécessitent qu'une révision indépendante des principaux éléments critiques du suivi des congés et de paie soit exercée hebdomadairement.

Par ailleurs, Agaparc contrevient aux règles des normes du travail quant au versement des indemnités de vacances sur une base hebdomadaire à ses employés saisonniers. De plus, des imprécisions ou ambiguïtés existent dans certaines clauses de la convention collective et du manuel de l'employé et méritent d'être clarifiées afin de minimiser certaines problématiques.

32.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Traitement de la paie et des banques de congé
- Imputation et calcul des banques de vacances, des congés et des heures travaillées
- Manuel de l'employé et de la convention collective
- Contrats d'embauche

32.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Le but de la démarche de la direction était de mettre en place un système de validation des banques de vacances, des congés de maladie et des congés personnels. Nous sommes en accord avec les principales observations émises dans le rapport. Nous mettrons en place, dans les meilleurs délais, les correctifs demandés.

32.2 Observations

32.2.1 Traitement de la paie et des banques de congés

Versement des indemnités de vacances aux employés saisonniers

Observations

Selon la *Loi sur les normes du travail*, il est interdit de verser aux employés l'indemnité afférente au congé annuel par versements hebdomadaires, à moins qu'une convention collective ou un décret ne le prévoie.

Puisqu'Agaparc paie présentement les vacances de tous ses employés saisonniers par versements hebdomadaires, cette façon de procéder est non conforme aux dispositions de la *Loi sur les normes de travail* et pourrait l'exposer à une infraction de nature pénale. Ceci exclut toutefois les employés de terrain qui disposent d'une convention collective.

Recommandations

La Direction générale devrait :

- consulter un expert dans le domaine des normes du travail et obtenir une opinion indépendante sur l'adéquation de la méthode de versement des indemnités de vacances aux employés saisonniers ; et
- dans le cas d'une non-conformité, faire les correctifs jugés nécessaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

Agaparc consultera un expert des normes du travail afin de se conformer à la *Loi sur les indemnités de vacances des employés saisonniers*.

Advenant une non-conformité, le versement des indemnités de vacances se fera à la dernière paie de l'employé.

Responsable et échéancier

Directeur général
Mai 2016

Approbation des banques de vacances en fin d'année

Observations

Certains employés permanents peuvent disposer, en fin d'année, d'un solde de vacances et il n'existe aucune directive en place relative au report de ces vacances et à la période maximale au cours de laquelle les vacances doivent être prises.

De plus, il n'existe aucun processus d'approbation des banques de vacances en fin d'année, ce qui ne permet pas au Conseil d'administration d'être bien informé du passif exigible aux employés.

Recommandations

Le Conseil d'administration devrait :

- mettre en place une directive sur le report des vacances en fin d'année ; et
- approuver annuellement les banques de vacances des employés permanents.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une directive sur le report des vacances a été mise en place par le Conseil d'administration lors de la réunion du 25 mars 2016.

Le Conseil d'administration approuvera les banques de vacances des employés permanents à la fin de chaque année financière.

Responsable et échéancier

Directeur général
Mars 2016

32.2.2 Imputation et calcul des banques de vacances, des congés et des heures travaillées

Contrôle de qualité de la paie

Observations

Selon les bonnes pratiques de contrôle interne, il est souhaitable d'avoir une bonne séparation des tâches relatives au traitement de la paie et d'effectuer une revue indépendante des principaux éléments critiques des banques et de la paie afin de déceler des erreurs d'imputation, de calcul et de suivi ou toute variation injustifiée de la dépense de paie.

Le traitement de la paie chez Agaparc est fait presque exclusivement par la contrôlease et il n'existe pas de contrôle de qualité systématique afin de cibler les irrégularités. Selon l'information obtenue, l'adjointe à la contrôlease participe occasionnellement à la vérification de certains aspects de la paie.

Recommandation

La direction devrait mettre en place un contrôle de qualité effectué par une personne indépendante pour corroborer les éléments critiques du traitement de la paie.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le directeur général corroborera les éléments critiques du traitement de la paie. Les documents relatifs à la paie lui seront remis par la contrôlease aux fins de vérification. Ce contrôle est présentement en place. L'entrée de données sera vérifiée par

l'adjointe de la contrôlease et une formation plus détaillée lui sera donnée.

Responsables et échéancier

Directeur général et Contrôlease
Avril 2016

Gestion des vacances

Observations

L'absence d'un contrôle de qualité systématique relativement à l'imputation des heures et au calcul des indemnités de vacances expose Agaparc à des risques d'erreurs dans le traitement de la paie. Nos tests nous ont permis de relever les irrégularités suivantes :

Configuration des banques de vacances

Pour trois employés à temps plein, le système de paie ne comporte pas de configuration de banque de vacances ; ainsi, lorsqu'ils prennent des vacances, leur salaire est imputé dans la case « régulier » plutôt que dans la case « vacances ».

Puisqu'aucune provision de vacances n'est calculée par le système de paie, la direction n'est pas informée du solde de l'indemnité de vacances à payer à ces employés et le calcul des indemnités payables est fait manuellement advenant leur départ.

De plus, pour deux employés saisonniers, nous avons relevé que le taux d'indemnité de vacances n'a pas été inscrit dans le fichier maître des employés ; aucune indemnité de vacances ne leur a donc été versée.

Imputation des vacances en temps réel

Pour un employé à temps plein et payé à salaire fixe, nous avons observé que l'imputation des heures de vacances ou des heures travaillées ne reflétait pas la réalité pour certaines périodes de paie. Le fait de ne pas inscrire correctement les heures de l'employé dans les cases appropriées au système de paie ne permet pas à Agaparc de faire la preuve que les indemnités de vacances ont effectivement été versées à l'employé.

Calcul du changement de taux d'indemnité de vacances en cours d'année

En vertu de la convention collective, les vacances sont calculées en fonction du nombre d'années de service continu.

Il peut donc arriver qu'un employé change de taux d'indemnité de vacances au cours d'une année donnée ; dans le système de paie, le changement de taux est fait à la date d'anniversaire de son embauche, alors que selon les normes du travail, ce changement devrait s'effectuer à la fin de l'année de référence précédente. Puisqu'il y a un faible nombre d'employés qui ont des vacances cumulées, cette situation n'a pas d'impact significatif.

Recommandations

La direction devrait :

- configurer le système de paie pour qu'il calcule des vacances pour tous les employés ;
- mettre en place les correctifs afin d'imputer les vacances en temps réel et dans la case appropriée au système de paie ; et
- mettre en place un rapport indiquant les employés dont les banques de vacances doivent être ajustées en cours d'année et faire le calcul des indemnités de vacances à partir de la fin de l'année de référence précédente.

Commentaires et plan d'action de la direction

La configuration du système de paie est déjà en place afin de calculer les indemnités de vacances de tous les employés.

L'imputation des vacances sera faite dans les cases appropriées durant toute l'année.

Un rapport indiquant les employés dont les banques de vacances doivent être ajustées à partir de l'année de référence précédente sera produit en fin d'année.

Responsable et échéancier

Contrôleuse

Décembre 2016

Gestion des indemnités de jours fériés et des heures payées lors d'un accident de travail

Observations

L'absence d'un contrôle de qualité systématique relativement à l'imputation des heures et au calcul des montants versés pour les jours fériés et les congés de maladie expose Agaparc à des risques d'erreurs dans le traitement de la paie. Nos tests nous ont permis de relever les irrégularités suivantes :

Imputation des jours fériés

Pour deux employés payés à salaire fixe, l'imputation des jours fériés n'est pas faite adéquatement dans le système de paie, car le montant payé est inscrit dans la case « régulier » plutôt que dans la case « jours fériés », même si ces employés n'avaient pas travaillé. Le fait de ne pas inscrire correctement les heures dans les cases appropriées ne permet pas à Agaparc de démontrer que les jours fériés ont réellement été payés.

Calcul des indemnités de jours fériés pour les employés non couverts par la convention collective

L'indemnité versée pour les jours fériés est calculée manuellement en fonction du salaire brut des dernières paies pour les employés non couverts par la convention collective. Cette façon de faire ne prend pas en compte tous les éléments, tel que le prescrit la *Loi sur les normes du travail*.

Calcul des indemnités relatives aux jours fériés non assujettis à l'assurance emploi

La contrôleuse calcule manuellement l'indemnité relative aux jours fériés non assujettis à l'assurance emploi et inscrit un nombre d'heures et un taux horaire erroné dans le système de paie pour obtenir l'indemnité totale à laquelle l'employé a droit.

Cette façon de faire n'est pas une bonne pratique, car des informations erronées sont reflétées sur les relevés de paie remis aux employés.

Gestion des heures payées lors d'un accident de travail

Tel que le prescrit la *Loi sur la santé et la sécurité du travail*, les heures d'absence d'un employé qui se blesse au travail au cours d'une journée donnée doivent être assumées par l'employeur et sont considérées comme du salaire normal. La Commission de la santé et de la sécurité du travail (CSST) rembourse seulement les journées d'absence subséquentes.

Toutefois, lors du traitement de ces heures d'absence dans le processus de paie, celles-ci sont imputées au code de congé de maladie.

Recommandations

La direction devrait :

- mettre en place les correctifs nécessaires afin d'imputer correctement les jours fériés et les heures payées lors d'un accident de travail dans le système de paie ;
- produire un rapport distinct dans le système de paie qui indique le montant des indemnités de jours fériés payables en effectuant le calcul tel que le prescrit la *Loi sur les normes du travail* ; et
- inscrire un seul montant pour le calcul des indemnités relatives aux jours fériés non assujettis à l'assurance emploi dans le système de paie.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les correctifs nécessaires ont déjà été apportés afin d'inscrire les données dans les cases appropriées.

Le rapport distinct dans le système de paie est déjà en place. Il prendra en compte tous les éléments prescrits par la *Loi sur les normes du travail*.

La correction au système de paie pour les jours fériés non assujettis à l'assurance emploi se fera au début d'année 2017 étant donné que l'année 2016 est déjà entamée.

Responsable et échéancier

Contrôleuse
Janvier 2017

32.2.3 Manuel de l'employé et convention collective

Imprécisions de certains aspects du manuel de l'employé

Observations

Agaparc dispose d'un manuel de l'employé dont la dernière révision date de 2011. Ce manuel permet d'encadrer, entre autres, les conditions d'emploi, les congés et les absences, la rémunération, les avantages sociaux et les directives au travail.

La revue de ce manuel de l'employé nous a permis de constater certains éléments manquants ou imprécis, relevés ci-dessous :

Paiement des vacances et report en fin d'année pour les employés à temps plein

Le manuel de l'employé précise qu'un pourcentage de la rémunération est payé à chaque période de paie à titre d'indemnité de vacances.

Toutefois, cette règle est inexacte pour les employés à temps plein, car ils cumulent leurs vacances et les indemnités sont versées au moment où les vacances sont prises. De plus, aucune règle n'est précisée au manuel concernant les jours de vacances qui sont reportables à une année subséquente.

Jours fériés auxquels l'employé a droit

Le manuel indique les jours fériés auxquels les employés ont droit, mais omet les congés du 25 décembre et du 1^{er} janvier, car les employés à temps plein sont généralement en vacances durant cette période.

De plus, les congés inscrits au manuel de l'employé ne sont pas formulés comme dans les politiques des normes du travail, ce qui fait en sorte qu'il existe certaines subtilités, par exemple le choix qui revient à l'employeur pour le congé de Pâques.

Congés de maladie auxquels l'employé a droit

Dans le manuel de l'employé, aucune information n'est précisée concernant les congés de maladie auxquels les employés ont droit. Selon l'information obtenue, les employés disposent d'environ deux congés de maladie payés par année ; cette règle diffère de celle qui figure dans un rapport du comité de gestion daté de 2014.

Recommandations

La Direction générale devrait :

- mettre à jour le manuel de l'employé en précisant le processus de paiement des indemnités de vacances pour les employés permanents, les règles de report des vacances, ainsi que le détail des congés de maladie et des jours fériés auxquels les employés ont droit ; et
- soumettre la version corrigée du manuel de l'employé au Conseil d'administration aux fins d'approbation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La mise à jour du manuel de l'employé a été faite selon les recommandations ci-dessus.

La version corrigée sera approuvée par le président du Conseil d'administration.

Une copie de la version corrigée sera remise aux employés.

Responsable et échéancier

Directeur général
Avril 2016

Ambiguïté de certains aspects de la convention collective

Observations

La revue de certains aspects de la convention collective nous a permis de relever des ambiguïtés qui méritent d'être clarifiées.

Période de référence pour les augmentations salariales

La convention collective indique que les « employés ayant atteint l'échelon 8 verront après un an leur salaire majoré ». Toutefois, le libellé « un an » auquel il est fait référence n'est pas traité de façon uniforme. En effet, la contrôlease applique la majoration de certains employés au 1^{er} janvier de chaque année, alors que pour d'autres employés, c'est à la date d'anniversaire de leur embauche que la majoration est effectuée.

Période de référence pour le calcul des banques

Selon la *Loi sur les normes du travail*, l'année de référence pour le calcul des vacances doit s'étaler du 1^{er} mai de l'année précédente au 30 avril de l'année en cours, à moins qu'une convention ou un décret ne fixe une autre date pour marquer le point de départ de cette période.

L'année de référence utilisée par Agaparc pour cumuler les vacances ne correspond pas à cette période de référence, ce qui est une non-conformité aux normes du travail ; aucune mention n'est faite dans une convention ou un décret afin de justifier le choix fait par Agaparc.

Combinaison des heures travaillées lors d'un jour férié

La convention collective est imprécise en ce qui concerne la combinaison des heures travaillées lors d'un jour férié (temps double) et des heures qui sont comptabilisées à titre d'heures supplémentaires.

Il a été difficile de bien valider les énoncés de la convention collective considérant qu'ils sont contradictoires et portent à interprétation. Par conséquent, nous n'avons pu valider si le traitement des heures payées aux employés lors d'un jour férié est exact.

Recommandations

La Direction générale devrait :

- préciser, lors du renouvellement de la convention collective, la période de référence pour le calcul des augmentations salariales et des banques de vacances ; et
- clarifier de façon plus précise dans la convention collective la notion relative à la combinaison des heures travaillées lors d'un jour férié (temps double) et des heures qui sont comptabilisées à titre d'heures supplémentaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les correctifs mentionnés ci-dessus seront apportés lors du renouvellement de la convention collective afin de déterminer les périodes de référence pour les augmentations salariales et le calcul des banques de vacances.

De plus, les paragraphes concernant les heures
fériées seront réécrits afin de clarifier la méthode
de calcul et l'imputation.

Responsable et échéancier

Directeur général
Fin 2018

32.2.4 Contrats d'embauche

Observations

Afin de bien encadrer le processus d'embauche
d'un employé, il est dans les bonnes pratiques des
ressources humaines de faire signer par chaque
employé un contrat d'embauche qui précise ses
conditions de travail et certaines considérations
telles que la période de référence pour les vacances.
Toutefois, seulement quelques employés permanents
disposent d'un contrat d'embauche.

Recommandations

La direction devrait faire signer un contrat d'embauche
par tous les nouveaux employés permanents et ceux
non régis par la convention collective.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction a préparé un contrat d'embauche
qui sera signé à chaque début d'emploi par
les employés. Celui-ci indiquera les conditions
d'emploi, le salaire, la durée, les vacances, etc.

Responsables et échéancier

Directeur général et Contrôleuse
Avril 2016

Association Sogerive inc.



Statut des plans d'action

En mai 2016 j'ai procédé au dernier suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de gestion des revenus de Association Sogerive inc. Cette vérification avait été effectuée en 2011-2012.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

ASSOCIATION SOGERIVE INC. _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Processus de gestion des revenus

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, 16 recommandations avaient été émises, dont 1 a été rejetée. À la suite de ce dernier suivi, les deux recommandations restantes ont été appliquées.

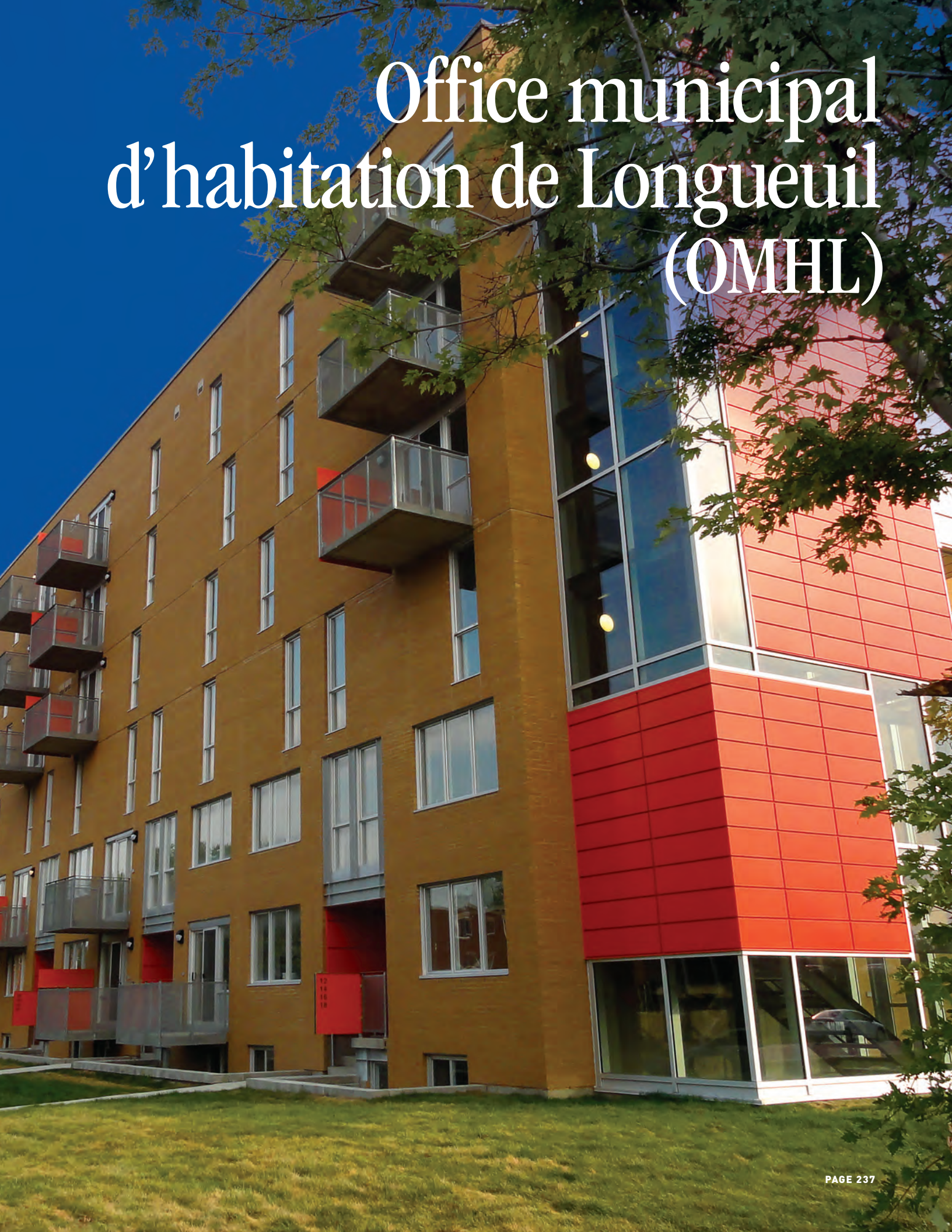
Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion du processus et organisation du travail				
Plan de continuité des activités				
Rédiger un ou plusieurs plans de continuité des activités comprenant des procédures d'urgence et d'évacuation. Faire approuver ce plan par le conseil d'administration et le communiquer aux employés et aux clients. Former les employés au besoin. Finalement, ce plan devrait être mis à l'essai et révisé sur une base continue.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Protection des intérêts de l'organisme				
Protection des intérêts de l'organisme				
Rédiger et faire approuver par le conseil d'administration, une politique sur les gratuités et les promotions, et mettre en œuvre une procédure pour s'assurer du respect de cette dernière.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL)



34.1

Sommaire de gestion

34.1 SOMMAIRE DE GESTION

34.2 OBSERVATIONS

34.1.1 Contexte général

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) offre, sur le territoire de l'agglomération de Longueuil, des logements à loyer modique et abordable à des familles (logements de catégorie B) et à des personnes âgées de 60 ans ou plus (logements de catégorie A) qui disposent d'un faible revenu ou d'un revenu modique et qui vivent sur le territoire de la Communauté métropolitaine de Montréal

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

Conformité du processus d'attribution des logements HLM et LAQ

(CMM). Pour répondre à la demande, l'OMHL dispose de plus 3 461 logements, dont 2 281 habitations à loyer modique (HLM) et plus de 484 logements à loyer abordable (LAQ); les autres logements sont loués auprès de propriétaires privés.

Un règlement de la Société d'habitation du Québec (SHQ) encadrant l'attribution des logements à loyer modique précise entre autres les catégories et les sous-catégories de logements, les critères d'admissibilité et de classement, les règles entourant la tenue d'une liste d'admissibilité et la radiation de demandes de la liste d'admissibilité, ainsi que le rôle du comité de sélection. De plus, l'OMHL s'est doté de règlements internes pour l'attribution de ces logements, avec l'autorisation de la SHQ.

Le service à la clientèle de l'OMHL est responsable du processus d'attribution des logements; au sein de ce groupe, le service de la sélection traite les nouvelles demandes et le service de la location s'occupe des dossiers des demandeurs à partir du moment où ceux-ci ont obtenu un logement.

L'OMHL détient aussi des logements à loyer abordable, dont le coût du loyer n'est pas établi en fonction du revenu des locataires, mais plutôt en fonction du coût de construction, tout en respectant les loyers médians. Par conséquent, le coût des loyers n'est pas significativement inférieur au coût des loyers appartenant à des propriétaires privés.

34.1.2 Objectifs de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un seuil acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et procédures administratives en vigueur.

34.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu en novembre 2014 et s'est finalisée en avril 2016. Elle a porté sur les nouvelles demandes de logements présentées entre janvier et novembre 2014.

34.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ; et
- tests réalisés sur les nouvelles demandes présentées au cours de la dernière année, les demandes prioritaires traitées, les locataires transférés et les demandeurs inadmissibles ou radiés.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long de ce mandat.

34.1.5 Pratiques positives

Le présent mandat nous a permis de constater que le personnel travaillant dans le cadre de l'attribution des logements, tant pour le programme HLM que pour le programme LAQ, est très au fait des règlements et des procédures en vigueur, ce qui permet de bien appliquer les normes en place.

34.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que certaines améliorations devraient être apportées au processus d'attribution des logements, plus précisément en ce qui a trait au respect des critères et de la réglementation.

34.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Historique du profil du demandeur de logement à loyer modique
- Validation de la conformité des demandes lors de l'attribution de logements
- Critères d'admissibilité pour l'attribution de logements à loyer abordable

34.1.8 Résumé des commentaires de la direction

L'Office a toujours priorisé les recommandations des vérificateurs tant municipaux que gouvernementaux. Les commentaires et les plans d'action parlent d'eux-mêmes. En conclusion, l'Office se fait un devoir d'agir avec diligence, conformité et intégrité.

34.2 Observations

34.2.1 Historique du profil du demandeur de logement à loyer modique

Observations

Le règlement régissant l'attribution des logements à loyer modique prévoit des règles d'inadmissibilité à un logement à prix modique ; selon ces règles, l'inadmissibilité subsiste pour une période d'au plus 5 ans à partir de la date de la résiliation du bail ou du déguerpissement.

Le système informatique qui gère toutes les demandes de logements HLM pour l'ensemble des organismes permet depuis novembre 2013, à partir de l'adresse inscrite sur le formulaire de demande, de déterminer si une personne habitait précédemment un autre logement à loyer modique. Toutefois, il ne permet pas de déterminer si le demandeur a une dette auprès d'un OMH ou s'il a déguerpi.

Lorsque l'adresse permet d'identifier un requérant qui a demeuré dans un logement à loyer modique, le personnel de l'OMHL qui traite les demandes de location fait, lorsqu'il le juge à propos, des recherches en contactant l'autre office. Cette façon de faire ne permet pas de s'assurer que tous les demandeurs respectent les conditions d'admissibilité.

Recommandations

La direction de l'OMHL et d'autres offices devraient se concerter et faire un suivi de la demande présentée au fournisseur informatique afin d'obtenir, pour chaque demandeur, un historique de ses dettes ou des problèmes rencontrés avec cette personne.

Commentaires et plan d'action de la direction

La demande auprès du fournisseur informatique a été déposée le 5 juin 2015. Cependant, il nous a informés que cette demande est en attente en raison d'une vérification relative à l'accès à l'information et à la confidentialité des données.

Responsables et échéancier

Directeur général

Dès que le fournisseur informatique obtiendra les autorisations des instances gouvernementales, notamment en matière d'accès à l'information.

34.2.2 Conformité des demandes lors de l'attribution de logements

Observations

Le comité de sélection vérifie et approuve mensuellement, de façon aléatoire, les demandes de logements à loyer modique et abordable. Jusqu'à l'attribution finale du logement au demandeur, il est possible pour un employé de modifier les informations de la demande saisies au système informatique. Par conséquent, la priorisation d'une demande pourrait être faite en contournant les règles établies.

Recommandations

À partir du système informatique (SIGLS), la direction devrait imprimer la liste des demandeurs pour lesquels un logement a été octroyé depuis la dernière vérification effectuée par le comité de sélection et la remettre au comité afin que les membres soient en mesure de s'assurer de l'intégralité des logements octroyés depuis leur dernière vérification.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le dossier requérant est analysé par plusieurs employés relevant de deux services distincts, ce qui rend improbable que des irrégularités ne soient pas détectées et signalées à la direction du service. De plus, une mise à jour des dossiers est effectuée annuellement.

Depuis janvier 2016, la liste des offres de logement en cours est imprimée et déposée au comité de sélection. Chaque membre du comité signe et vérifie cette liste en la comparant avec la liste d'admissibilité.

Responsable et échéancier

En application

34.2.3 Critères d'admissibilité pour l'attribution de logements à loyer abordable

La convention d'exploitation établie entre la SHQ et l'OMHL indique que 75 % des locataires doivent respecter l'annexe I de l'entente et 25 %, l'annexe II, et ce, plus particulièrement en ce qui a trait aux revenus des locataires au moment du dépôt de leur demande. En effet, l'annexe I précise que les revenus des demandeurs doivent être égaux ou inférieurs à ceux qui prévalent pour les logements à loyer modique.

Également, les règles de la SHQ sont établies de sorte que la situation financière des locataires n'est pas réévaluée après l'octroi d'un logement ; par conséquent, des personnes n'en ayant pas réellement besoin pourraient bénéficier d'un logement à loyer abordable, privant ainsi les demandeurs dans le besoin, d'y accéder.

Recommandations

La direction devrait :

- revoir la situation financière des locataires une fois l'attribution des logements effectuée pour s'assurer que les exigences du programme sont toujours respectées et que l'OMHL favorise effectivement les personnes dans le besoin ; et
- travailler de concert avec d'autres offices, afin que la SHQ revoie les critères d'admissibilité au programme, et ce, en prenant en considération les problèmes d'application des politiques d'attribution des logements prévues dans la convention d'exploitation.

Commentaires et plan d'action de la direction

Encore une fois, nous devons vous réitérer que nous sommes en accord avec vos recommandations, mais que nous ne pouvons être imputés d'une responsabilité qui ne nous appartient pas. Il est important de préciser que le logement abordable n'est pas considéré comme un logement à loyer modique. Nous avons d'ailleurs obtenu des services juridiques d'un autre Office municipal d'habitation le courant jurisprudentiel de la Régie du logement qui stipule que le logement abordable ne peut être

assimilé à un logement à loyer modique, puisque le loyer n'est pas déterminé selon le *Règlement sur les conditions de location des logements à loyer modique*. En conclusion, nous ne pouvons obliger les locataires à fournir leurs preuves de revenus lors du renouvellement de bail ; de plus, nous n'avons aucun pouvoir de coercition.

La règle de sélection des locataires dans les programmes LAQ est respectée à la livraison des unités, à l'an un. Le ratio devrait non seulement se maintenir, mais pourrait même s'accroître en faveur des plus démunis. Au-delà des ratios, les projets doivent impérativement s'acquitter de leurs obligations financières, et ce, en toutes circonstances. La SHQ est à revoir les programmes Accès Logis et Logement Abordable Québec et tout est remis en question. Cette aberration a été signalée aux hautes instances de la SHQ.

Responsable et échéancier

La Direction générale fera un suivi des modifications à venir afin de s'assurer de la cohérence des exigences.

35.1

Sommaire de gestion

35.1 SOMMAIRE DE GESTION

35.2 OBSERVATIONS

35.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

L'Office municipal d'habitation de Longueuil (OMHL) fait partie d'un réseau de plus de 553 offices d'habitation répartis partout au Québec et vient au 3^e rang pour le nombre de ses logements. L'OMHL a pour mission de développer, de gérer et d'offrir des logements de qualité à prix modique et abordable à des familles ou à des personnes disposant d'un faible revenu ou d'un revenu modeste.

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL

Entretien et réparation des immeubles

L'OMHL gère et entretient 58 projets immobiliers situés sur le territoire de l'agglomération de Longueuil pour un total de 2 949 logements. De ces 2 949 logements, 2 281 logements sont à prix modique (HLM) et 668 logements sont à prix abordable (LAQ-ACL).

L'entretien des immeubles comprend l'entretien préventif, l'entretien correctif et les travaux de remplacement, d'amélioration et de modernisation des immeubles (RAM). L'OMHL a établi un programme d'entretien préventif pour ses immeubles HLM qui est conforme aux recommandations de la Société d'habitation du Québec (SHQ). En ce qui a trait aux immeubles LAQ-ACL, l'OMHL a adapté les recommandations de la SHQ à ces immeubles, bien qu'il ne soit pas tenu de respecter les exigences de la SHQ en matière de programme d'entretien préventif.

Le programme d'entretien préventif pour l'ensemble des immeubles comporte deux volets : l'inspection annuelle des divers composants communs (par exemple, extincteurs, buanderie, murs extérieurs et système de ventilation) et l'inspection annuelle des logements (par exemple, salle de bain et cuisine).

L'entretien correctif découle des entretiens préventifs et des appels de service faits par les locataires pour signaler des bris dans leur logement et dans les aires communes. Deux préposées aux appels de service sont désignées pour recevoir les appels, produire les bons de travail et acheminer ces derniers aux cellulaires des préposés à l'entretien. Une fois les correctifs apportés, les préposés à l'entretien doivent communiquer avec l'une des deux préposées aux appels de service pour lui indiquer la nature des travaux effectués afin que l'on puisse fermer le bon de travail dans l'outil informatique.

L'outil informatique de la SHQ constitue l'outil principal de gestion des travaux d'entretien. Cet outil est utilisé pour :

- produire les bons de travail requis pour l'entretien préventif des divers composants communs (en vertu du programme) et pour l'entretien correctif ;
- produire les bilans de santé des immeubles ; et
- conserver l'historique des travaux effectués dans chacun des immeubles.

Le nombre de bons de travail émis au cours des trois derniers exercices pour des travaux correctifs (conciergerie et fournisseurs) et des travaux préventifs (inspection des composants communs) a été d'un peu plus de 11 000 par année.

Les travaux de remplacement, d'amélioration et de modernisation des immeubles (par exemple, rénovation des cuisines et changement des fenêtres) constituent des projets gérés par le Directeur service aux immeubles. Ces travaux découlent principalement des bilans de santé des immeubles qui sont effectués tous les cinq ans.

La grande majorité des travaux d'entretien préventif et d'entretien correctif des immeubles HLM et LAQ-ACL est effectuée en régie par 24 préposés à l'entretien, supervisés par deux contremaîtres sous la responsabilité du Directeur service aux immeubles. Des contrats ont été octroyés à des fournisseurs pour des interventions requérant des expertises particulières en matière d'entretien préventif et correctif (par exemple, plomberie, électricité et sécurité incendie) et pour les travaux de remplacement, d'amélioration et de modernisation des immeubles.

Sur le plan financier, les débours d'entretien (dépenses et capitalisation) pour l'ensemble des immeubles au cours des trois derniers exercices ont été comme suit :

Année	Total
2015	6 634 682 \$
2014	8 076 950 \$
2013	9 210 910 \$

35.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que :

- les ressources humaines, matérielles et financières étaient gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité ;
- les contrôles étaient en place en vue de ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable ; et
- les décisions prises par les gestionnaires respectaient les lois, les règlements ainsi que les politiques et les procédures administratives en vigueur.

Tout particulièrement, cette vérification visait à s'assurer que l'OMHL :

- avait mis en place des mécanismes permettant de se conformer aux règles édictées par la SHQ et ainsi assurer la santé et la sécurité de ses locataires ;
- avait mis en place des mécanismes permettant de se conformer à la réglementation sur la santé et la sécurité des travailleurs ;
- exécutait en temps opportun son programme d'entretien préventif ;
- exécutait en temps opportun les entretiens correctifs ;
- optimisait ses budgets d'entretien et de réparations ; et
- compilait et surveillait les bons indicateurs de gestion.

35.1.3 Étendue de la vérification

La vérification a eu lieu au cours de novembre 2015 à février 2016, a porté sur les processus d'entretien préventif et correctif ainsi que sur les travaux de remplacement, d'amélioration et de modernisation des immeubles et a inclus les éléments suivants :

- la définition et l'étude des rôles et des responsabilités des différents intervenants ;
- l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques attribuables aux entretiens des immeubles ;
- les rapports et les mécanismes de communication et de coordination entre les divers intervenants ;
- le respect de la conformité aux lois et aux règlements ; et
- la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion.

35.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des lois, des règlements et des procédures internes ;
- analyse des rôles et des responsabilités des principaux intervenants et examen de dossiers d'employés pour valider, entre autres, les compétences et les formations suivies ;
- analyse de divers documents tels que le bilan de santé de certains immeubles ;
- visite d'un échantillon d'immeubles pour apprécier l'état des lieux en ce qui a trait à la santé et à la sécurité des locataires et des travailleurs ;
- exécution de tests pour valider, entre autres, le respect des délais d'exécution des travaux, la mise en œuvre du règlement de l'OMHL portant sur la facturation de certains travaux correctifs et le respect des exigences d'entretien préventif de la SHQ ; et
- analyse des bonnes pratiques de gestion relatives aux indicateurs de gestion.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long de ce mandat.

35.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

Santé et sécurité

- Les immeubles visités sont bien entretenus de façon à assurer la santé et la sécurité des occupants. Tous les immeubles étaient faciles d'accès à l'entrée, possédaient des rampes d'accès à l'avant ou sur le côté ainsi que des aires de stationnement bien dégagées. Les structures extérieures, les balcons et les murs extérieurs étaient en bon état grâce à un entretien rigoureux.

Planification des travaux

- Un bilan de santé d'immeuble (BSI) est préparé tous les cinq ans pour les immeubles HLM. Le BSI permet d'avoir une vue d'ensemble de l'état des composants des immeubles et de leur durée de vie résiduelle, ce qui aide à planifier les travaux d'entretien et d'en estimer les coûts sur plusieurs années.
- L'OMHL conserve dans une banque de données l'historique des travaux de rénovation et d'amélioration de chacun des immeubles pour l'ensemble de son parc immobilier. Cette banque de données est mise à jour annuellement et elle contribue à avoir le portrait de l'état des immeubles, ce qui aide aussi à planifier les travaux d'entretien.

Gestion des travaux

- L'existence d'un centre d'appels disponible 7 jours sur 7 et 24 heures sur 24 permet aux locataires d'effectuer leurs demandes rapidement et efficacement.
- L'existence d'un seul outil informatique pour presque la totalité des entretiens améliore l'efficacité des opérations. Par exemple, lorsqu'on programme un calendrier des inspections annuelles des divers composants communs, les bons de travail s'y rapportant sont générés automatiquement tous les mois.

- L'ouverture et la fermeture des bons de travail sont faites par un nombre limité d'intervenants, ce qui permet de réduire les doublons et ainsi limiter le risque de coûts inutiles (par exemple, déploiement d'un préposé à l'entretien pour un travail déjà effectué).
- L'utilisation de téléphones intelligents par les contremaîtres et les préposés à l'entretien accélère la transmission des bons de travail d'entretien correctif à ces employés, ce qui permet ainsi d'exécuter les travaux plus rapidement.
- L'existence de délais standards d'intervention pour les travaux d'entretien correctif permet de gérer les demandes de la clientèle et de prioriser les travaux, ce qui contribue ainsi à l'efficacité des opérations.

35.1.6 Conclusion

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure :

- que les ressources humaines, matérielles et financières sont gérées avec un souci d'économie, d'efficacité et d'efficacité. Cependant, des améliorations pourraient être apportées en ce qui concerne la rigueur exercée pour documenter les travaux effectués ; aussi, la compilation et la surveillance d'un plus grand nombre d'indicateurs de gestion permettraient de démontrer que les ressources sont utilisées de façon optimale ;
- qu'il existe des contrôles pour ramener les principaux risques opérationnels à un niveau acceptable, mais nous avons constaté l'absence de pratiques d'encadrement formelles relativement aux pièces de rechange et à d'autres articles ; et
- que la majorité des décisions prises par les gestionnaires l'ont été dans le respect des lois, des règlements ainsi que des politiques et des procédures administratives en vigueur.

35.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Réalisation des travaux
- Santé et sécurité
- Pratiques d'encadrement et de gestion
- Indicateurs de gestion

35.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Le souci de l'organisation de réduire les coûts sociaux permet d'atteindre des standards de performance et d'efficacité de haut niveau par l'établissement d'une gestion du risque qui laisse place à l'initiative, au jugement et à l'éthique de travail des employés. Nous pourrions, comme direction, ajouter des éléments de contrôle, ce que nous ferons, mais ils ne pourront pas être à contrario des objectifs qualitatifs et quantitatifs de l'organisation.

35.2 Observations

35.2.1 Réalisation des travaux

Inspection annuelle des divers composants communs (entretien préventif conciergerie)

Observations

Chaque immeuble possède son programme d'entretien préventif qui détaille les vérifications à effectuer ainsi que leur calendrier d'exécution. Certaines de ces vérifications peuvent être annuelles, mensuelles ou semi-annuelles. Ce programme est saisi dans l'outil informatique de la SHQ.

Au début de chaque mois, l'une des deux préposées aux appels de service émet les bons de travail des inspections à effectuer au cours du mois courant et transmet les copies papier de ces bons de travail à chacun des préposés à l'entretien. Une fois le travail complété, les préposés à l'entretien doivent transmettre à la préposée aux appels de service le bon de travail dûment rempli, en s'assurant de le signer et d'y indiquer la date à laquelle le travail a été effectué.

Un échantillon de bons de travail a été sélectionné pour valider ces informations. De ce nombre, près de la moitié avait été retournée à la préposée aux appels de service. Parmi les bons de travail retournés, près de la moitié n'était pas remplie adéquatement.

De plus, la préposée aux appels de service responsable de fermer ces bons de travail indique qu'elle ferme ces bons de travail en lot sans avoir obtenu les bons de travail dûment remplis par les préposés à l'entretien. Lorsque les bons de travail lui sont retournés, elle ne saisit pas la date à laquelle le travail a été fait. Toutefois, depuis notre rencontre, elle a cessé de fermer les bons de travail en lot et elle attend le retour des bons de travail remplis par les préposés à l'entretien avant de les fermer.

Ces éléments ne permettent pas de démontrer que les inspections ont été effectuées.

En 2016, la direction prévoit sensibiliser les préposés à l'entretien quant à l'importance de retourner les bons de travail à la préposée aux appels de service afin qu'ils puissent être fermés.

Recommandations

La direction devrait :

- sensibiliser les préposés à l'entretien quant à l'importance de faire les inspections et de retourner les bons de travail dûment remplis en établissant une directive et en informant les employés ;
- s'assurer que les bons de travail ne sont pas fermés avant qu'ils soient retournés ; et

- instaurer des mécanismes de suivis réguliers afin de s'assurer que les directives sont appliquées par tous.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une directive plus explicite sera émise aux employés afin qu'ils remplissent adéquatement les bons de travail préventif.

Une demande a été faite afin que les bons de travail ne soient pas fermés avant qu'ils soient retournés.

Un rapport au 15 de chaque mois sera exigé afin de valider le retour des bons de travail relatifs aux inspections préventives.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles et Contremaîtres
Mai 2016

Inspection annuelle des logements

Observations

La SHQ recommande d'inspecter l'ensemble des logements tous les ans afin de demeurer au fait de l'état des immeubles et de planifier les travaux et les interventions nécessaires.

En 2015 et en 2014, une inspection n'a pas été réalisée pour l'ensemble des 2 949 logements, pour diverses raisons. En 2015, le taux d'inspection a été de 83 % et en 2014, le taux a été de 86 %. Selon la direction, la SHQ n'impose aucune conséquence lorsqu'un office d'habitation n'atteint pas un taux d'inspection de 100 %.

Les formulaires d'inspection relatifs à un échantillon d'immeubles ont été consultés et cette consultation a révélé que ces formulaires ne sont pas systématiquement remplis.

Ces éléments ne permettent pas de demeurer au fait de l'état de l'ensemble des logements et de démontrer que les inspections ont été correctement effectuées.

Depuis le début de 2015, la direction a établi des objectifs hebdomadaires d'inspection des logements et elle fait des suivis mensuels du degré d'avancement des inspections.

Recommandations

La direction devrait :

- poursuivre les suivis mensuels du degré d'avancement des inspections et prévoir d'autres mécanismes permettant d'atteindre l'objectif de la SHQ, des mécanismes tels que le suivi de la réalisation du délai standard d'inspection et l'affectation temporaire de ressources ;
- prioriser l'inspection des logements qui n'ont pas fait l'objet d'une inspection au cours de l'exercice précédent ;
- sensibiliser les préposés à bien remplir les formulaires d'inspection et à obtenir la signature des locataires une fois l'inspection terminée afin de les protéger contre d'éventuelles représailles ; et
- instaurer un mécanisme de révision des formulaires d'inspection afin de s'assurer qu'ils sont adéquatement remplis.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un objectif de 90 % sera visé.

Une priorisation sera établie en début d'année afin d'inspecter les logements non visités.

Une formation sera donnée et une directive sera élaborée pour sensibiliser les préposés à bien remplir les documents, et ces documents feront l'objet d'une révision afin de s'assurer qu'ils sont bien remplis. À ce jour, tous les employés ont été informés verbalement de la nouvelle directive.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles et Contremaîtres
Mai 2016

Entretiens correctifs

Observations

Les entretiens correctifs sont des réparations mineures effectuées à la suite d'anomalies observées lors des entretiens préventifs et à la suite d'appels de service des locataires pour signaler des bris dans leur logement et dans les aires communes. Règle générale, chaque anomalie observée et chaque appel donnent lieu à un bon de travail dans l'outil informatique. Au cours des trois dernières années, le nombre de bons de travail a diminué, passant d'un nombre de 9 399 en 2013 à 8 587 en 2015. Environ 70 % des réparations découlant de ces bons de travail sont effectuées en régie et 30 % sont effectuées par des fournisseurs. Afin de prioriser les réparations, la direction a défini des délais standards d'intervention.

À chaque appel pour une requête, un bon de travail est ouvert et envoyé au préposé à l'entretien concerné. Lorsque le travail correctif est terminé, la préposée aux appels de service est avisée. Elle procède à la fermeture du bon de travail à la date où elle traite ce dernier, ce qui signifie que la date de fermeture n'est pas, en général, la même que la date où le travail a été effectué. Cela explique en partie les retards observés dans les délais d'exécution en fonction du standard établi.

Un échantillon de bons de travail correctifs employés et de bons de travail correctifs fournisseurs a été sélectionné pour s'assurer, entre autres, que le travail a été effectué dans les délais et que les bons de travail sont bien remplis. Cet examen a révélé que les bons de travail n'étaient pas remplis adéquatement.

De plus, sur les bons de travail sélectionnés, près de 40 % n'ont pas été effectués dans les délais. Pour certains de ces retards, il y aurait lieu de s'interroger sur le bien-fondé du standard établi et sur la saisie des bons de travail dans l'outil informatique.

Recommandations

La direction devrait :

- sensibiliser les préposés à l'entretien à l'importance de respecter les délais et de retourner les bons de travail dûment remplis, en élaborant une directive et en informant les employés ;
- fermer les bons de travail en indiquant la date à laquelle les travaux ont été effectués ; et
- surveiller régulièrement le respect des délais et ajuster, s'il y a lieu, certains standards pour mieux refléter la réalité ou les délais saisis.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les préposés seront sensibilisés.

Les bons de travail seront fermés en utilisant les dates inscrites.

Nos critères sont plus sévères que les standards et nous continuerons à surveiller le respect des délais.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles
Mai 2016

35.2.2 Santé et sécurité

Sécurité dans les immeubles

Observations

Certains des immeubles visités possèdent des génératrices pour assurer un éclairage d'urgence en cas de panne de courant. Ces génératrices sont alimentées par du carburant diesel entreposé dans des réservoirs. Dans un des immeubles visités, le réservoir intérieur est muni d'un bac de récupération ; dans un autre immeuble, le réservoir à double paroi se trouve dans une pièce séparée et construite pour récupérer le carburant diesel en cas de déversement ; dans le troisième immeuble, la génératrice est à l'extérieur et est dotée d'un réservoir à double paroi.

Conformément à l'article 51 de la LSST (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*), un employeur est tenu d'informer adéquatement le travailleur des risques reliés à son travail et il doit prendre des mesures de sécurité contre l'incendie. Une des nombreuses façons de répondre à l'exigence d'informer des travailleurs est de placer sur les lieux de travail des affiches identifiant les matières dangereuses, indiquant des consignes de sécurité à respecter lors de l'utilisation (par exemple, ne pas fumer) et expliquant les mesures à prendre en cas de déversement.

La visite a révélé les manquements suivants dans les trois immeubles :

- il n'y a pas ou il y a très peu d'absorbants granulaires près des réservoirs ;
- il n'y a pas d'affiches portant sur la sécurité : consignes de sécurité ; directives sur les mesures à prendre en cas de déversement, de fuite ou d'incendie et directives d'entreposage (ne pas entreposer des produits incompatibles près des réservoirs et des génératrices) ; et
- il n'y a pas de fiches signalétiques du produit incluant les fiches signalétiques de l'ensemble des produits de nettoyage et d'entretien utilisé pour effectuer l'entretien des immeubles.

De plus, pour l'un des immeubles visités, il n'y avait pas d'extincteur dans la salle communautaire et quelques locaux d'entreposage étaient encombrés.

Recommandations

La direction devrait :

- entreposer suffisamment d'absorbants granulaires près des réservoirs de carburant diesel ;
- installer un ou plusieurs extincteurs dans la salle communautaire de l'immeuble et s'assurer que tous les immeubles possèdent un nombre suffisant d'extincteurs aux bons endroits ;

- préparer des affiches de sécurité, informer les employés de leur contenu et apposer ces affiches près des réservoirs et dans les conciergeries de chacun des immeubles ;
- obtenir les fiches signalétiques de tous les produits utilisés, informer les employés de leur contenu et apposer ces fiches dans les conciergeries de chacun des immeubles ; et
- mieux ranger les lieux d'entreposage de l'immeuble et s'assurer que tous les lieux d'entreposage sont adéquatement rangés de façon à limiter les risques d'accident.

Commentaires et plan d'action de la direction

De l'absorbant a été distribué dans chacun des immeubles ayant des réservoirs à diesel.

Un extincteur a été installé dans la salle communautaire (cuisine non fonctionnelle).

Une procédure sera affichée à proximité des réservoirs.

Les fiches signalétiques des produits seront mises à jour.

Un nettoyage a été exécuté dans les locaux d'entreposage.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles
Juin 2016

Formation des préposés à l'entretien

Observations

L'OMHL dispose d'un programme de formation des préposés à l'entretien, qui comprend la formation des nouveaux employés et la formation continue. Ces formations sont offertes soit par une ressource interne (formation sur le terrain), soit par un organisme formateur ou dans le cadre d'un congrès ou d'un colloque. Toutefois, ce programme n'est pas formel.

Après avoir parcouru des dossiers d'employés, nous avons constaté que certaines formations suivies par les employés étaient inscrites aux dossiers, mais pas les formations récentes, ni les formations sur le terrain et les formations des nouveaux employés.

Recommandations

La direction devrait :

- formaliser le programme de formation destiné aux préposés à l'entretien. Il faudrait identifier et analyser les besoins de formation à l'aide de grilles d'analyse, compiler les besoins identifiés et finalement prioriser les besoins de formation en fonction des objectifs organisationnels. La réalisation du programme devra se faire en vertu d'un plan et avec la participation des employés, et ce, à un moment opportun, afin de ne pas nuire aux tâches quotidiennes ; et
- consigner aux dossiers d'employés toutes les formations suivies.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un programme de formation est déjà en place. Nous allons le documenter et consigner aux dossiers toutes les formations suivies. Le comité des relations de travail est sollicité régulièrement afin d'établir les besoins de formation.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles et Directeur aux finances et ressources humaines
Décembre 2016

35.2.3 Pratiques d'encadrement et de gestion

Suivi des pièces de rechange et autres articles

Observations

L'OMHL a adopté la bonne pratique de doter chacun des immeubles d'un stock de pièces et de produits d'entretien dans le but de ne pas retarder les travaux d'entretien. La pratique est que chaque immeuble possède, en début d'année financière, un stock suffisant pour répondre aux besoins d'une année complète. Étant donné que certains immeubles disposent de moins d'espace de rangement, trois immeubles possèdent un plus gros stock afin de pallier les besoins des autres. Il est à noter que la SHQ ne permet pas aux offices municipaux d'habitation de comptabiliser des stocks au bilan financier.

Il incombe à chacun des préposés à l'entretien responsables de l'entretien d'un nombre d'immeubles de surveiller le niveau des stocks de chacun de ces immeubles, et les contremaîtres font un suivi informel des niveaux des stocks. Toutefois, il n'y a pas de registre détaillant les quantités et la valeur en stock qui permettrait d'exercer un contrôle de suivi de ces données. Cette situation expose l'OMHL à un risque d'achats en double et à un risque de perte et de vol de produits. De plus, en cas de sinistre, la production de réclamations auprès des assureurs ainsi que la production d'une demande de budget supplémentaire auprès de la SHQ seraient difficiles.

La visite d'un certain nombre d'immeubles a révélé que bien que les accès à ces articles étaient sécurisés et limités aux personnes autorisées, il y avait plusieurs articles en quantité variée.

Recommandations

La direction devrait, dans un premier temps, identifier les articles de grande valeur, en faire le décompte, inscrire les quantités et les valeurs dans un registre et faire le suivi de l'utilisation et de la réception de ces articles. Par la suite, des décomptes annuels et ponctuels devraient être effectués afin de valider la précision du registre.

Dans un deuxième temps, la direction devrait faire un décompte des autres articles, inscrire les quantités et les valeurs dans un registre et faire le suivi de l'utilisation et de la réception de ces articles.

Une fois l'inventaire complété, la direction devrait procéder à des échantillonnages aléatoires en cours d'année de certains articles et faire le suivi de leur utilisation à l'aide des factures d'achats.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un suivi des pièces de plus grande valeur achetées sera colligé avec les bons de travail pour corroborer la concordance.

Un inventaire complet sera effectué en début d'année.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles et Contremaîtres
Janvier 2017

Documentation des inspections technique des immeubles

Observations

Bien que ce ne soit pas requis par la SHQ, la direction effectue les inspections suivantes :

- pour l'ensemble du parc immobilier, des inspections techniques tous les deux ans servant à la préparation des plans pluriannuels d'intervention ; et
- pour les immeubles LAQ-ACL, des inspections tous les cinq ans, similaires à celles requises pour les immeubles HLM dans la préparation des bilans de santé de ces immeubles.

Ces inspections constituent une bonne pratique de gestion, puisqu'elles permettent de demeurer au fait de l'état des immeubles.

À la suite de ces inspections, des rapports d'anomalies sont produits afin d'apporter les correctifs requis. Toutefois, ces rapports ne détaillent pas les éléments inspectés, ce qui permettrait de documenter

et d'apprécier le travail effectué. De plus, cette documentation servirait à assurer une continuité des activités, un partage de connaissances et d'expertise et la préparation d'une relève.

Recommandations

La direction devrait créer et remplir une grille d'inspection pour chacune des inspections effectuées.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les inspections sont réalisées selon les directives de la SHQ (voir le guide de l'inspection de la SHQ).

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles
Mai 2016

Facturation des travaux correctifs aux locataires

Observations

Le règlement d'immeuble de l'OMHL couvrant les habitations à loyer modique et abordable comporte une clause tenant les locataires responsables des dommages qu'ils causent et oblige le locataire à exécuter et/ou à payer la réparation ou la remise en état.

En 2014, le Conseil d'administration a approuvé un règlement sur la politique de facturation des travaux aux locataires. Cette politique, qui est entrée en vigueur en mai 2015, énumère la tarification des biens et des services pour les réparations urgentes et les réparations à la charge du locataire. Un rappel aux employés a été fait en novembre 2015 pour les aviser d'appliquer la politique.

Un échantillon de bons de travail portant sur les entretiens correctifs effectués en régie et à l'externe a révélé des situations où la politique n'a pas été respectée, des interventions facturables n'ayant pas été facturées aux locataires.

La pratique de la direction est qu'il y a facturation au locataire lorsqu'il peut être prouvé hors de tout doute que les correctifs effectués ont été causés par la négligence du locataire. En général, le locataire paie la facture, mais si ce n'était pas le cas, un gestionnaire se rend à la Régie du logement avec la preuve que les dommages ont été causés par le locataire.

Recommandations

La direction devrait sensibiliser davantage les employés à respecter la politique et veiller à ce qu'elle soit respectée et/ou réviser la politique pour l'adapter au contexte particulier des locataires et des exigences de la Régie du logement.

Si les employés jugent qu'aucune facturation ne doit être faite, les raisons justifiant cette décision devraient être documentées sur le bon de travail.

Commentaires et plan d'action de la direction

La politique de facturation est complète et la décision de facturer ou non les travaux aux locataires demeurera entre les mains des préposés, du service d'urgence, du contremaître et en dernier recours du directeur des immeubles.

Les employés seront sensibilisés à respecter la politique de facturation.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles
Mai 2016

Contenu des dossiers d'employés

Observations

Conformément au profil de la fonction d'un préposé à l'entretien, les qualifications requises pour occuper ce poste sont de posséder un diplôme d'études professionnelles en entretien général d'immeuble, un véhicule et un permis de conduire en règle.

La revue d'un échantillon de dossiers d'employés a révélé l'absence de preuve de détention du diplôme d'études professionnelles en entretien général d'immeuble pour certains dossiers et l'absence de preuve de détention d'un permis de conduire en règle pour l'ensemble des dossiers sélectionnés.

Recommandations

La direction devrait réviser l'ensemble des dossiers d'employés et y consigner les éléments manquants. Au minimum, pour les employés utilisant les véhicules appartenant à l'OMHL, une déclaration annuelle portant sur la détention d'un permis valide devrait être exigée. On pourrait élaborer une grille standard des documents requis et classer les dossiers en respectant cette grille.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les dossiers seront révisés et les éléments manquants seront demandés.

Une vérification annuelle de la validité des permis de conduire des employés qui utilisent un véhicule de l'OMHL sera faite sur le site internet de la SAAQ (Société d'assurance automobile du Québec).

Responsable et échéancier

Directeur aux finances et ressources humaines
Mai 2016

35.2.4 Indicateurs de gestion

Observations

L'établissement d'indicateurs de gestion et leur suivi permettent à la direction d'évaluer l'atteinte d'objectifs et aident à déterminer si les ressources sont gérées efficacement et si la gestion est efficiente.

La direction a établi et surveille les indicateurs suivants :

- le nombre de bons de travail correctifs ouverts par semaine (l'objectif est de ne pas en avoir plus de 200 pour l'ensemble des préposés d'entretien) ; et
- le nombre d'inspections annuelles de logements effectuées par immeuble chaque mois (l'objectif est de les avoir tous inspectées d'ici la fin de l'année).

Bien que ces indicateurs soient adéquats, ils ne sont pas suffisants pour déterminer si les ressources sont gérées efficacement et si la gestion est efficiente.

Par exemple, une bonne pratique est d'allouer de 70 % à 80 % des ressources aux entretiens préventifs et de 20 % à 30 % des ressources aux entretiens correctifs. La direction ne calcule pas de temps standard pour effectuer certains travaux répétitifs (par exemple, préventif électricité) et lorsqu'elle le fait, elle ne valide pas si c'est respecté. Ces éléments n'aident pas à obtenir un portrait des efforts déployés pour l'entretien préventif par rapport aux efforts déployés pour l'entretien correctif.

Recommandations

La direction devrait établir et suivre davantage d'indicateurs de gestion afin de s'assurer qu'elle optimise l'utilisation de ses ressources et de s'assurer de la qualité de la prestation des services.

Commentaires et plan d'action de la direction

En 2016, nous allons établir et suivre d'autres indicateurs.

Responsable et échéancier

Directeur service aux immeubles
Décembre 2016

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources portant sur le processus de paie et des avantages sociaux à l'Office municipal d'habitation de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée en 2011.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants, divers documents ont été analysés et des tests ont été effectués sur un échantillon de transactions.

OFFICE MUNICIPAL D'HABITATION DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Processus de paie et des avantages sociaux

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, sept recommandations avaient été émises et à la suite des trois premiers suivis réalisés, cinq recommandations avaient été appliquées, une était partiellement appliquée et une était reportée.

Pour le suivi 2015-2016, aucun progrès n'a été fait et les deux recommandations restantes sont toujours partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés pour la fin 2016.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Optimisation des ressources				
Tâches manuelles à automatiser				
Confirmer la nécessité de faire remplir des feuilles de temps hebdomadaires par chaque employé et opter pour demander aux employés de remplir des feuilles de temps sur une base d'exception.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Donner accès aux employés à un site Web sécurisé pour qu'ils puissent y consulter leurs talons de paie (intranet ou site Web sécurisé), ou envoyer le talon de paie par courriel sécurisé.	● ● ●	● ● ●		
État actuel L'implantation du nouveau logiciel de paie a été reportée à la fin de 2016, étant donné certaines problématiques rencontrées lors de l'implantation dans d'autres OMH. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				
Conformité du processus				
Accès aux dossiers associés à la paie				
Attribuer à chaque utilisateur autorisé à accéder aux dossiers électroniques, un nom d'utilisateur et un mot de passe exclusif.	● ● ●	● ● ●		
Demander au fournisseur d'implanter une fonctionnalité permettant de produire un rapport des historiques des modifications. Un gestionnaire n'ayant pas la possibilité de faire des modifications devrait réviser ce rapport sur une base régulière.	● ● ●	● ● ●		
État actuel L'implantation du nouveau logiciel de paie a été reportée à la fin de 2016, étant donné certaines problématiques rencontrées lors de l'implantation dans d'autres OMH. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2012.</i>				

Réseau de transport de Longueuil (RTL)



37.1

Sommaire de gestion

37.1.1 Contexte et caractéristiques du processus

Les matières dangereuses (MD) regroupent un ensemble de substances dont la gestion (fabrication, manipulation, utilisation, entreposage, transport et élimination) requiert l'application de mesures de sécurité particulières, en raison de leurs propriétés chimiques et physiques. Ces substances peuvent

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

Gestion des risques liés aux matières dangereuses (MD)

être explosives, gazeuses, inflammables, toxiques, radioactives, comburantes, corrosives, infectieuses ou lixiviables.

Une matière dangereuse résiduelle (MDR) est une matière dangereuse ou un objet dangereux rejeté par les ménages, les industries, les commerces ou les institutions, et qui est mis en valeur ou éliminé.

Dans les deux centres d'exploitation du Réseau de transport de Longueuil (RTL), soit celui du Vieux-Longueuil et celui de Saint-Hubert, on retrouve principalement les MD et MDR suivantes :

Matière dangereuse	Matière dangereuse résiduelle
Carburant diesel	Huiles usées
Huiles (moteur, hydraulique, transmission, frein)	Batteries usées
Antigel	Peintures et diluants usés (résidus, fonds de baril et autre)
Lave-vitre	
Peintures et diluants	
Gaz comprimé	
Batteries	

Les quatre plus grandes consommations de MD au RTL au cours de l'année 2014 ont été les suivantes :

- Carburant diesel : 11 317 663 litres
- Huile à moteur : 83 649 litres
- Lave-vitre : 31 812 litres
- Antigel : 31 546 litres

La totalité des produits pétroliers ainsi que des produits d'antigel et de lave-vitre sont entreposés dans 40 réservoirs hors-sol et 2 réservoirs souterrains. De ces 42 réservoirs, 14 sont situés à l'extérieur des centres d'exploitation et 28 sont situés à l'intérieur de ceux-ci. Les autres MD et MDR sont entreposées dans des locaux fermés (peintures, diluants et batteries) à même les centres d'exploitation ou dans des abris extérieurs adjacents aux centres d'exploitation (gaz comprimés pour les deux centres et batteries usagées pour l'un des deux centres).

La gestion des MD et des MDR est encadrée par diverses lois et divers règlements tant au fédéral qu'au provincial (par exemple, la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement*, la *Loi sur la qualité de l'environnement*, le *Règlement sur les matières dangereuses*, la *Loi sur le bâtiment*, la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* et le *Règlement sur la santé et la sécurité du travail*).

La *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et la *Loi sur la qualité de l'environnement* obligent la protection de l'environnement par tous.

La *Loi sur le bâtiment* qui est sous la responsabilité de la *Régie du bâtiment du Québec* (RBQ) a pour but, entre autres, d'assurer la qualité des travaux de construction d'une installation d'équipement pétrolier. Les propriétaires de ces installations doivent se conformer au *Code de construction* et au *Code de sécurité*. Un permis d'utilisation est requis pour les équipements pétroliers à risque élevé, qui sont définis comme suit :

- réservoir souterrain d'une capacité de 500 litres et plus en essence ou diesel ou d'une capacité de 4 000 litres et plus en mazout ou mazout lourd ; ou
- réservoir hors-sol d'une capacité de 2 500 litres et plus en essence ou d'une capacité de 10 000 litres et plus en diesel, mazout ou mazout lourd.

Ces équipements pétroliers à risque élevé sont assujettis à des vérifications périodiques, tous les deux, quatre ou six ans selon le type d'équipement et l'année d'installation. Ces vérifications doivent être effectuées par des personnes inscrites à la liste produite par la RBQ, qui sont aptes à délivrer des attestations de conformité. Ces dernières sont requises pour obtenir et renouveler les permis d'utilisation.

Le *Règlement sur les matières dangereuses* (RMD) énonce, entre autres, les responsabilités des propriétaires de ces équipements quant aux mesures à prendre en cas de déversement, de cessation d'activités ou de démantèlement, les conditions d'exploitation relatives à l'entreposage des MD et des MDR (réservoirs hors-sol ou souterrains, abris et autres) ainsi que la protection des lieux d'entreposage

au moyen notamment de systèmes de détection d'incendie et d'intrusion. Bien que le RMD porte en grande majorité sur les matières dangereuses résiduelles, il est une source de bonnes pratiques de gestion pour l'ensemble des matières dangereuses.

Les quantités entreposées régissent les conditions d'entreposage (par exemple, bâtiment à l'abri de l'eau, de la neige, etc. ; accessibilité aux équipes d'urgence ; entretien préventif et correctif des lieux d'entreposage ; conteneurs distincts pour chaque type de MDR ; substances absorbantes ; extincteurs ; avertisseurs d'incendie et autres). Par contre, les conditions d'entreposage sont de bonnes pratiques à adopter même pour les cas où les quantités entreposées sont moindres que les quantités minimales inscrites dans le règlement.

En vertu de la *Loi sur la santé et la sécurité du travail* (LSST) et du *Règlement sur la santé et la sécurité du travail* (RSST), le RTL doit assurer la santé et la sécurité des travailleurs lors de la réception, de l'entreposage, de l'utilisation et de la disposition, s'il y a lieu, des MD. Il doit, entre autres, fournir des équipements de protection individuelle, assurer une formation adéquate sur les risques entourant ces produits et prévoir des mécanismes de sécurité pour les employés et les biens en cas d'incidents liés au déversement de ces produits.

La Direction entretien a la responsabilité de l'entretien des équipements de MD et de MDR et de la protection des lieux d'entreposage de MD et de MDR. Elle utilise des MD et produit des MDR dans le cadre de ses activités d'entretien des autobus, des bâtiments et des équipements.

La Direction entretien est appuyée par la Direction bureau de projets et ingénierie en ce qui a trait à la gestion de l'entretien des équipements et par la Direction ressources humaines pour ce qui est de la gestion de la santé et de la sécurité des travailleurs.

Dans l'attente d'une clarification des rôles et responsabilités, la Direction bureau de projets et ingénierie s'est vu confier le mandat de régulariser les anomalies en lien avec l'obtention des permis d'utilisation de la RBQ, ainsi que les mandats de préparer le programme de maintenance préventive des équipements, de renouveler les permis auprès

de la RBQ, de tenir les dossiers d'équipements pétroliers à risque élevé, d'effectuer les calculs de volume des réservoirs souterrains de carburant diesel et de préparer les devis d'appel d'offres pour l'entretien des équipements.

La Direction ressources humaines - division prévention prépare le programme de prévention des travailleurs, coordonne les inspections en santé et sécurité du travail des travailleurs et les réunions des comités de santé et de sécurité du travail et élabore des politiques et procédures en lien avec les MD.

37.1.2 Objectif de la vérification

Ce mandat de vérification avait pour objectif de s'assurer que les risques liés aux MD et aux MDR sont gérés de façon sécuritaire et en conformité avec la réglementation, de manière à protéger la santé et la sécurité des travailleurs et des citoyens, et à assurer la protection des biens ainsi que de l'environnement.

37.1.3 Étendue de la vérification

La vérification s'est déroulée de mai à août 2015 et a porté sur les éléments suivants :

- la définition et l'étude des rôles et des responsabilités des différents intervenants ;
- l'identification, l'analyse et l'évaluation des risques attribuables aux MD et aux MDR ;
- l'identification des mécanismes de contrôle visant à prévenir les risques d'accident concernant des MD et MDR et à intervenir adéquatement en situation d'urgence ;
- les rapports et les mécanismes de communication et de coordination entre les divers intervenants ;
- la conformité aux lois et aux règlements ; et
- la mise en œuvre des bonnes pratiques de gestion.

37.1.4 Résumé du travail effectué

Les procédés de vérification suivants ont été utilisés :

- entretiens avec les principaux intervenants du processus ;
- analyse des lois et des règlements ;
- analyse des rôles et des responsabilités des principaux intervenants ;
- analyse de divers documents tels que les politiques et les procédures internes ;
- visite des installations des centres d'exploitation du Vieux-Longueuil et de Saint-Hubert ;
- revue d'un échantillon de dossiers d'équipements pétroliers ; et
- analyse des bonnes pratiques de gestion des équipements de MD et de MDR.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à la vérification pour leur collaboration tout au long de ce mandat.

37.1.5 Pratiques positives

Au cours de cette vérification, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- La priorité accordée par les gestionnaires et les mesures prises par ces derniers afin d'assurer la santé et la sécurité du travail des travailleurs (programme de prévention complet, politiques et procédures d'intervention en cas d'incident, inspections régulières des lieux de travail, comités de santé et sécurité du travail et autres).
- La politique et la procédure portant sur la sécurité incendie et évacuation, la tenue d'exercices annuels d'évacuation et les autres politiques et procédures portant sur le déversement de matières dangereuses et les fuites de gaz sont un bon encadrement pour favoriser la conformité à la réglementation et la mise en œuvre de contrôles permettant de se préparer aux conséquences des risques liés aux matières dangereuses et aux matières dangereuses résiduelles.

- Le RTL dispose de deux camions de service contenant chacun des réservoirs de produits liquides (dont un réservoir de 15 litres d'huile à moteur, un réservoir de 60 litres d'antigel et un réservoir de 15 litres d'huile hydraulique), de l'équipement et des outils (dont un compresseur à air et des armoires contenant des outils et des produits). Bien que le *Règlement sur le transport des matières dangereuses* ne s'applique pas, le RTL a adopté la bonne pratique de respecter l'esprit de cette réglementation en plaçant chaque produit dans des contenants sécuritaires et appropriés et en immobilisant les contenants, les équipements et les outils, ce qui réduit ainsi le risque de déversement et le risque que les biens transportés deviennent des projectiles en cas de collision.

37.1.6 Conclusion

À l'exception des six réservoirs hors-sol de carburant diesel qui datent de 2001, 2008 et 2011, d'un réservoir journalier de carburant diesel servant à alimenter une génératrice qui date de 2014, d'un réservoir de lave-vitre, d'un réservoir d'antigel et de quatre réservoirs d'huiles qui datent de 2001, les 29 autres réservoirs de matières dangereuses (ou 69 %) ont pour la plupart plus de 20 ans.

Depuis plusieurs années, le RTL étudie la possibilité de construire un nouveau centre d'exploitation ou de procéder à un réaménagement majeur du centre d'exploitation de Saint-Hubert ce qui a eu pour effet de réduire les investissements dans le remplacement d'équipements pour ce centre.

Également, on a constaté que depuis quelques années, le RTL a négligé l'entretien préventif de ses équipements pétroliers et autres MD et effectue principalement de l'entretien correctif.

Ces éléments ont donné lieu à deux déversements importants au cours des dernières années, une situation qui pourrait se reproduire si le RTL ne prend pas les moyens pour intervenir.

Ceci nous amène à conclure que le RTL s'expose à un risque de non-conformité réglementaire qui pourrait avoir des conséquences sur la santé et la sécurité des travailleurs et des citoyens, sur les biens ainsi que sur l'environnement.

Afin de réduire le risque, la direction doit :

- encadrer la responsabilité et l'imputabilité de la conformité réglementaire, de l'environnement et du développement durable ;
- faire une mise à niveau du programme de maintenance préventive et l'exécuter en temps opportun ; et
- élaborer un programme de remplacement des équipements.

37.1.7 Principales observations et recommandations

Les principales observations et recommandations incluses dans le rapport traitent des aspects suivants :

- Conformité réglementaire
- Politique et procédure portant sur le déversement de matières dangereuses
- Identification et évaluation des risques
- Programme de remplacement des équipements
- Suivi des rapports émis par des professionnels
- Partage des connaissances et des tâches
- Protection de l'environnement et développement durable

37.1.8 Résumé des commentaires de la direction

Un plan d'action visant l'amélioration de la gestion des risques liés aux matières dangereuses et aux matières dangereuses résiduelles sera mis en œuvre en 2016.

Nous poursuivrons nos travaux pour dresser un inventaire exhaustif des lois et des règlements en vigueur afin de nous assurer que nous sommes en conformité ainsi que d'assurer une saine gestion des obligations s'y rattachant. Nous tiendrons compte également de l'entretien des équipements par le développement en 2016 de nouveaux programmes d'entretien et de maintien des équipements et des immeubles.

37.2 Observations

37.2.1 Conformité réglementaire

Rôles et responsabilités

Observations

Parmi les facteurs de succès permettant d'assurer la conformité réglementaire, mentionnons la connaissance des exigences réglementaires, l'assignation des responsabilités pour s'y conformer et la reddition de comptes.

La reddition de comptes témoigne d'une bonne gouvernance, car elle permet de démontrer la gestion et les réalisations. Toute reddition de comptes comporte l'attribution des responsabilités, le devoir de déclarer le rendement et la surveillance du rendement par un tiers.

Les rôles et les responsabilités quant à la conformité à la réglementation découlant de la *Régie du bâtiment du Québec* (RBQ) pour les équipements pétroliers (à risque élevé ou pas), à la réglementation découlant du *Règlement sur les matières dangereuses* (RMD) pour les matières dangereuses résiduelles et autres matières dangereuses et à la réglementation portant sur l'assainissement des eaux ne sont pas tous définis et communiqués, ce qui fait en sorte que le RTL se trouve dans des situations de non-conformité.

L'imprécision des rôles et responsabilités et implicitement de l'attribution des tâches ont engendré une méconnaissance des exigences réglementaires de la part des principaux gestionnaires appelés à exécuter des tâches s'y rapportant.

La direction responsable de l'utilisation des matières dangereuses, qui est aussi génératrice de matières dangereuses résiduelles, ne fait pas de reddition de comptes à la Direction générale et aux membres du conseil d'administration relativement à l'utilisation sécuritaire et à la disposition adéquate de MD et de MDR.

Recommandations

La direction devrait :

- dresser l'inventaire des lois et des exigences réglementaires et définir les tâches en découlant ;
- assigner et communiquer les tâches et les mettre par écrit afin des les officialiser ; et
- mettre en œuvre un processus de reddition de comptes annuelle à la direction générale et aux membres du conseil d'administration portant sur la réalisation des principales tâches ou des tâches les plus critiques et importantes, sur le respect des exigences réglementaires, sur les enjeux associés à la conformité ; et au besoin, préparer un plan d'action pour assurer la conformité.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une nouvelle structure organisationnelle qui clarifie la gestion du patrimoine immobilier sera élaborée au début de l'année 2016. Cette réorganisation permettra de clarifier les rôles et responsabilités à l'égard de la gestion des MD et des MDR, ainsi que de rendre imputables les responsables qui verront à procéder à l'inventaire des lois et des règlements.

Responsable et échéancier

Directeur principal gestion durable des ressources
Janvier 2016 pour la structure organisationnelle

Chef projets immeubles
Juillet 2016 pour les autres recommandations

Affichage des consignes de sécurité

Observations

La Direction ressources humaines a préparé un programme de prévention qui a été approuvé par la CSST (*Commission de la santé et de la sécurité du travail*). Ce programme englobe plusieurs éléments : la formation SIMDUT (Système d'information sur les matières dangereuses utilisées au travail), la mise à jour des fiches SIMDUT sur une base régulière, les équipements de protection individuelle, des inspections périodiques des lieux de travail, un programme de travail sécuritaire avec les gaz comprimés, la formation des secouristes, les trousse de premiers soins, une vigie pour trouver

des produits moins nocifs pour la santé et l'environnement, des moyens pour assurer la prévention incendie, des exercices d'évacuation et un plan de mesures d'urgence en cas de déversement de matières dangereuses.

Conformément à la LSST (*Loi sur la santé et la sécurité du travail*), l'employeur est tenu d'informer adéquatement le travailleur sur les risques liés à son travail. Une des nombreuses façons d'atteindre cette exigence est de placer sur les lieux de travail des affiches identifiant les matières dangereuses, indiquant des consignes de sécurité à respecter lors de l'utilisation (par exemple, ne pas fumer) et expliquant les mesures à prendre en cas de déversement. De plus, le *Code de sécurité* et le *Code de construction* exigent également des affiches qui informent les utilisateurs des risques.

La visite des installations a révélé la présence d'affiches à différents endroits dans les centres d'exploitation et a aussi permis de déterminer des possibilités d'amélioration en ce qui a trait à l'uniformisation des affiches, l'absence d'affichage et un affichage incomplet à certains endroits stratégiques.

Recommandations

Afin de respecter la réglementation portant sur l'affichage des consignes de sécurité, la direction devrait :

- afficher les mesures à prendre en cas de déversement près des lieux d'entreposage des MD et des MDR ;
- uniformiser les affiches ; et
- préparer des affiches pour l'ensemble des MD et des MDR, les installer et informer les employés de leur emplacement et de leur contenu.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est pleinement en accord avec cette amélioration. Toutes les affiches de sécurité seront uniformisées en ce qui concerne la forme, l'emplacement et les endroits ciblés. Les employés seront informés des divers affichages de sécurité, de leur emplacement et de leur contenu.

Responsable et échéancier

Chef prévention santé sécurité
Juin 2016

Trousses de déversement

Observations

Conformément au *Règlement sur les matières dangereuses* (RMD) et au *Code de sécurité*, des trousse de déversement sont disponibles à plusieurs endroits dans les centres d'exploitation. Toutefois, la visite des centres d'exploitation a permis de relever des endroits qui nécessiteraient la présence de trousse de déversement.

Recommandations

Afin de respecter la réglementation et aussi pour réduire le risque de contamination de l'environnement (eaux usées et autre), la direction devrait dresser un inventaire complet des zones à risques et y placer des trousse de déversement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction verra à compléter l'inventaire des zones à risques et à placer des trousse de déversement aux endroits identifiés.

Responsable et échéancier

Chef prévention santé et sécurité
Juin 2016

Sécurité des installations et des équipements

Observations

Les réservoirs de matières dangereuses sont tous à double paroi ou à simple paroi munis de bassin de rétention ou de local servant de bassin de rétention. Il y a des sondes de détection de fuite dans les bassins de rétention ou dans les locaux servant de bassins de rétention.

Le RTL détient un permis valide pour les réservoirs de carburant diesel installés à l'un des centres. Son permis est expiré depuis janvier 2011 pour les réservoirs de carburant diesel se trouvant à l'autre centre. L'exploitation sans permis expose le RTL à des amendes et à des pénalités.

Les réservoirs hors-sol de carburants diesel sont plus récents (2001 à 2011) que tous les autres réservoirs (1975 à 1999), ce qui fait en sorte qu'ils sont en meilleur état et plus sécuritaire.

Des extincteurs sont installés dans la plupart des endroits stratégiques et font l'objet d'entretien annuel. Les postes de distribution de carburant diesel sont tous munis de gicleurs de mousse.

Toutefois, la visite des installations a permis de relever certaines anomalies qui rendent le RTL, à certains égards, non conforme à la réglementation en ce qui a trait à la sécurité des installations et des équipements, ce qui peut affecter l'environnement et la santé et la sécurité des travailleurs.

Recommandations

La direction devrait :

- régulariser la situation d'utilisation sans permis des réservoirs de carburant diesel dans les plus brefs délais afin d'éviter des pénalités ; et
- prendre les mesures nécessaires pour apporter dans un délai raisonnable des correctifs aux anomalies observées, afin de respecter la réglementation et les bonnes pratiques de gestion et, par conséquent, de réduire le risque de contamination de l'environnement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est très consciente de cet état de fait et travaille à régulariser la situation de son permis dans les meilleurs délais.

Les mesures pour apporter des correctifs aux anomalies observées seront inscrites au plan d'action visant l'amélioration de la gestion des MD et MDR qui s'étendra jusqu'en 2017. De plus, plusieurs considérations de sécurité physique sont déjà envisagées dans le projet de réfection majeure du centre d'exploitation de Saint-Hubert.

Responsable et échéancier

Chef projets immeubles
Mars 2016 pour le permis et mars 2017 pour les anomalies

Entretien des équipements et des installations

Observations

La réglementation et les bonnes pratiques de gestion exigent que les propriétaires des équipements et des installations comportant des matières dangereuses et des matières dangereuses résiduelles les entretiennent de façon qu'ils ne constituent pas un risque de déversement, de fuite, d'incendie, d'explosion ou d'intoxication.

Le programme de maintenance préventive (PMP) mis en oeuvre par le RTL pour l'entretien de ses bâtiments et équipements inclut des équipements pétroliers. Pour les autres équipements et bâtiments ou abris contenant des MD et des MDR, le RTL fait de l'entretien correctif.

Le programme de maintenance préventive n'a pas été mis à jour depuis 2008 ; il n'est pas exécuté en temps opportun et il ne contient pas l'intégralité des travaux préventifs qui devraient y figurer.

L'application sur laquelle reposent le PMP et les bons de travail pour les entretiens préventif et correctif permet de catégoriser les travaux et de les prioriser (opérationnel, préventif et santé et sécurité). Tous les matins, les contremaîtres bâtiments évaluent le travail à assigner aux employés en prenant connaissance des urgences du jour et en consultant à l'écran les bons de travail à réaliser, tout en essayant de respecter les priorités. Cette tâche peut s'avérer difficile lorsqu'il y a plusieurs bons de travail ouverts et que parmi ces bons de travail, il y a des doublons. De plus, cette application n'inclut pas l'ensemble des travaux correctifs apportés, ce qui ne permet pas d'avoir facilement une vue d'ensemble des travaux effectués afin de rendre possible l'analyse des coûts d'entretien et de réparations.

Le chef prévention santé et sécurité, des membres du comité santé et sécurité du travail et des employés d'entretien effectuent régulièrement des inspections des lieux de travail, incluant les installations extérieures. Toutefois, ces inspections ne sont documentées que si l'on trouve des anomalies et les sites extérieurs ne sont pas visités en hiver. De plus, il n'y a aucune grille de travail ou autre document décrivant les éléments inspectés.

Tous les extincteurs et l'ensemble du système de sécurité incendie font l'objet d'une inspection annuelle et une copie des certificats d'inspection doit être conservée sur les lieux, ce qui n'est pas le cas pour un des centres d'exploitation.

La vérification a permis de relever des exemples et des conséquences d'un PMP incomplet et des exemples de travaux d'entretien non exécutés en temps opportun ; nous ne pouvons donc pas conclure que le RTL entretient adéquatement ses installations et ses équipements de MD et de MDR conformément aux exigences de la réglementation et aux bonnes pratiques de gestion.

Recommandations

Afin de se conformer à la réglementation et aux bonnes pratiques de gestion, la direction devrait :

- dresser l'inventaire des exigences réglementaires ;
- mettre à jour le PMP en fonction de ces exigences et des éléments notés dans la présente vérification ;
- revoir en comité de travail (chefs entretien, contremaîtres d'entretien et chef planification entretien) les définitions de la classification des travaux pour y inclure les exigences réglementaires autres que les exigences relatives à la santé et la sécurité du travail ;
- éliminer les doublons dans les bons de travail ;
- inclure dans l'application l'ensemble des travaux d'entretien ;
- documenter à l'aide d'une grille d'inspection les éléments couverts dans les inspections de santé et de sécurité du travail ; et
- conserver sur les lieux une copie du certificat d'inspection des extincteurs portatifs, des cabinets et des boyaux d'incendie.

De plus, la direction devrait :

- établir et suivre des temps standard pour certains travaux préventifs ;

- créer un tableau de bord hebdomadaire de la réalisation des bons de travail (fermés et ouverts) et le remettre aux gestionnaires aux fins d'analyse et de prise de décision ; et
- évaluer les coûts-bénéfices associés à l'octroi d'un contrat pour effectuer les travaux d'entretien préventif et correctif.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est en accord avec les recommandations et afin de se conformer à la réglementation, une mise à jour du programme d'entretien des équipements et du programme d'entretien des immeubles sera réalisée ; sa mise en œuvre débutera en 2016. De plus, une grille d'inspection sera élaborée afin de couvrir les exigences réglementaires par groupe de travail. Un tableau de bord sera créé de concert avec le chef entretien dans le but d'assurer un suivi des PMP et d'améliorer la prise de décision.

Responsable et échéancier

Chef projets immeubles, chef planification entretien et chef entretien

Octobre 2017

Dossiers des équipements pétroliers

Observations

Il n'y a pas de responsable des dossiers d'équipements pétroliers et il n'y a pas de liste de vérification qui fait part des prérequis réglementaires avec une référence indiquant où l'information se trouve.

Conformément au *Code de sécurité*, le propriétaire d'une installation d'équipement pétrolier comprenant au moins un équipement pétrolier à risque élevé doit conserver dans un registre certains renseignements et documents : par exemple, les plans de construction doivent être conservés pendant la durée de vie des équipements, les certificats d'attestation de conformité doivent être conservés pendant une période de 10 ans et les mesures des niveaux de produits et d'eau dans les réservoirs doivent être conservées pendant 2 ans.

Au RTL, les renseignements et documents relatifs aux équipements pétroliers à risque élevé se retrouvent à plusieurs endroits au sein de plusieurs directions. Certains dossiers consultés n'étaient pas étiquetés/identifiés, car on attend la finalisation du projet d'archivage de dossiers qui est en cours depuis deux ans.

En conclusion, on n'a pas élaboré de mécanismes de contrôle permettant de s'assurer que le RTL possède des dossiers intégraux relatifs aux équipements pétroliers ; d'ailleurs, une revue des dossiers relatifs aux équipements pétroliers à risque élevé a permis de confirmer que les dossiers ne sont pas complets.

Les permis d'exploitation d'équipements pétroliers à risque élevé émis par la RBQ n'étaient pas affichés dans les centres d'exploitation au moment de la visite, tel que l'exige le *Code de sécurité*.

Le permis d'exploitation d'équipements pétroliers à risque élevé émis par la RBQ pour l'un des deux centres est incomplet, car il n'inclut pas les réservoirs auxiliaires alimentés par les principaux réservoirs.

Recommandations

La direction devrait :

- nommer un responsable de l'intégralité des dossiers des équipements pétroliers à risque élevé et demander à ce dernier de préparer une liste de vérification qui fait part des prérequis réglementaires avec une référence indiquant où l'information se trouve, et d'en faire le suivi ;
- demander à ce responsable de tenir des dossiers pour l'ensemble des équipements pétroliers ;
- s'assurer que tous les dossiers sont correctement identifiés ;
- afficher les permis sur les lieux où se trouvent les équipements (centres d'exploitation) ; et
- inclure aux permis de l'un des deux centres les réservoirs auxiliaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction bureau de projets et ingénierie verra à clarifier les responsabilités et l'administration des dossiers de manière à assurer une gestion diligente à cet effet. Conséquemment, le responsable s'assurera que les dossiers sont complets, bien structurés et correctement identifiés. Les permis seront modifiés au besoin et affichés.

Responsable et échéancier

Directrice projets-immobiliers
Mars 2016

Suivi des stocks de carburant diesel

Observations

En général, conformément au *Code de sécurité*, les employés d'entretien effectuent quotidiennement le jaugeage des réservoirs souterrains de carburant diesel et la lecture des compteurs de distributeurs. Ces données sont ensuite transmises à un technicien de la Direction bureau de projets et ingénierie qui calcule le volume qui devrait se retrouver dans les réservoirs souterrains et le compare avec le volume obtenu par le jaugeage effectué. Au moment de la vérification, il y avait un retard de 9 jours dans les calculs ; en cas d'absence du technicien, aucun calcul de volume n'est effectué.

Le document de travail utilisé pour effectuer les calculs comporte une anomalie et est incomplet. Ces documents de travail sont conservés pour une période de 10 ans, soit 5 fois plus longtemps que l'exige le *Code de sécurité*.

À la livraison du carburant diesel, le transporteur demande à un contremaître de déverrouiller la grille de l'enclos des réservoirs ou déverrouille lui-même la grille, car il en possède la clé. Dans les deux cas, il n'y a pas de représentant du RTL qui reste sur place durant le déchargement afin d'assurer une présence en cas de fuite et d'apporter son aide, et pour confirmer la quantité livrée.

Lorsque le remplissage est terminé, le livreur remet au contremaître deux documents qui doivent être signés par ce dernier. Une revue des livraisons de carburant au cours de 2014 et 2015 a révélé que ces documents ne sont pas toujours signés par un représentant du RTL et lorsqu'ils le sont (pour la plupart), ces documents n'attestent pas la quantité livrée.

Lors du paiement des factures d'achats de carburant diesel, un technicien de la Direction finances compare les quantités facturées de carburant diesel à celles inscrites au bon de livraison, mais comme on ne sait pas que le transporteur prend la lecture des réservoirs du RTL avant et après la livraison et que cette donnée est inscrite sur le bon de livraison, on ne compare pas ces lectures à la quantité facturée, ce qui permettrait de compléter la comparaison et d'augmenter ainsi l'assurance que les quantités facturées sont celles reçues.

Pour l'ensemble des réservoirs de carburant diesel, le technicien de la Direction finances calcule les écarts de prix, de kilométrage et de performance entre le réel et le budget (conciliation). Cette conciliation est faite à l'aide des lectures de carburant mensuelles et permet d'établir une consommation de carburant. Cette consommation obtenue par conciliation n'est toutefois pas comparée à celle compilée par les pompes de distribution de carburant, ce qui permettrait de s'assurer de la fiabilité des pompes de distribution de carburant et de détecter toute perte de produit (fuite ou vol).

D'ailleurs, la revue des conciliations d'avril, mai et juin 2015 a révélé des écarts entre la consommation obtenue par conciliation et la consommation aux pompes de distribution.

Recommandations

La direction devrait :

- faire faire les calculs de volume tous les jours tels que l'exige la réglementation, et sur base de test, s'assurer qu'ils sont faits correctement ;
- faire un suivi rigoureux des pertes de produits pétroliers ;

- revoir la période de conservation des calculs de volume en tenant compte des exigences légales ;
- assurer une présence lors de la livraison afin de pouvoir intervenir rapidement en cas de déversement et rendre disponibles des trousse de déversement aux lieux de livraison ;
- demander aux contremaîtres de vérifier la quantité livrée ; et
- enquêter sur les écarts de consommation de carburant entre la conciliation de la Direction finances et les données relevées aux pompes de distribution de carburant, et apporter les correctifs nécessaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est d'accord pour améliorer le taux de précision d'inventaire ainsi que les activités afférentes. D'ailleurs, des démarches sont déjà en cours afin de mieux cerner les causes des ajustements qui peuvent s'avérer complexes. Non seulement des processus plus performants doivent être considérés, mais il faut aussi une plus grande considération et une rigueur accrue de la part de tous les employés concernés. De façon plus spécifique, des tâches et des consignes seront clarifiées aux employés concernés.

Responsable et échéancier

Directeur entretien
Septembre 2016

37.2.2 Politique et procédure portant sur le déversement de matières dangereuses

Signalement d'un déversement aux autorités compétentes

Observations

La Direction ressources humaines a élaboré plusieurs politiques et procédures portant directement ou indirectement sur les matières dangereuses, soit sur le déversement de matières dangereuses, les fuites de gaz et la sécurité incendie et évacuation.

La politique et procédure portant sur le déversement de matières dangereuses n'est pas complète en ce qui a trait à la procédure de signalement d'un déversement aux autorités compétentes.

En vertu du *Règlement sur les matières dangereuses*, quiconque rejette accidentellement une matière dangereuse dans l'environnement doit aviser sans délai le MDDELCC de tout déversement dans l'environnement. La politique mentionne d'aviser le MDDELCC (ministère du Développement durable, de l'Environnement et de la Lutte contre les changements climatiques) en cas de déversement dans les égouts lorsque le déversement se produit sur le site du RTL et en cas de déversement dans les égouts et d'autres infrastructures lorsque le déversement se produit à l'extérieur du site du RTL.

La politique recommande également de contacter les services d'urgence 911 pour les cas de catégorie 3 (situation hors de contrôle) et/ou dans le cas où le déversement a des effets sur la santé, que des symptômes aient été observés ou non. La politique ne recommande pas de contacter les services d'urgence 911 pour les cas de catégorie 2 (événement désorganisant momentanément la population touchée).

Recommandations

La direction devrait s'assurer auprès des instances gouvernementales appropriées que la nécessité d'aviser le MDDELCC uniquement en cas de déversement dans les égouts répond bien aux exigences réglementaires et que la nécessité de contacter les services d'urgence 911 uniquement pour les cas de catégorie 3 (situation hors de contrôle) et/ou dans le cas où le déversement a des effets sur la santé, que des symptômes aient été observés ou non, constitue des mesures suffisantes pour assurer la santé et la sécurité de tous.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est en accord avec la recommandation demandant de valider la procédure avec les instances gouvernementales et de modifier au besoin la politique et la procédure lors d'un déversement de matières dangereuses.

Responsable et échancier

Chef prévention santé et sécurité
Juin 2016

Communication

Observations

Dans tous les centres et lieux d'entreposages visités, nous n'avons pas été en mesure de constater la présence, dans les baies de ravitaillement et dans les salles des réservoirs et des huiles, de plusieurs exemplaires de la politique et procédure, comme l'indique la politique et procédure portant sur le déversement de matières dangereuses.

Recommandations

La direction devrait rendre accessible la politique et procédure portant sur le déversement des matières dangereuses dans les baies de ravitaillement et dans les salles des réservoirs et des huiles et devrait aussi informer les employés de son emplacement et leur en rappeler le contenu.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est en accord avec la recommandation. La politique et la procédure seront disponibles aux endroits où les matières dangereuses sont présentes. De plus, une communication concernant leur emplacement et leur contenu sera effectuée auprès des employés.

Responsable et échancier

Chef prévention santé et sécurité
Mars 2016

Exercices de simulation de déversement

Observations

En vertu de la *Loi canadienne sur la protection de l'environnement* et du *Règlement sur les urgences environnementales* (RUE), lorsqu'une quantité et une concentration données de certains produits sont utilisées, l'entreprise doit présenter au ministre de l'Environnement un avis de renseignements sur les substances et sur les lieux où elles se trouvent, et préparer un plan d'urgence environnementale (PUE) comprenant les volets prévention, préparation, intervention et rétablissement. De plus, ce PUE

doit être testé annuellement avec les principaux intervenants (entreprise et services d'urgence), ce qui implique qu'on doit tenir des simulations de déversement de matières dangereuses.

Le RTL n'est pas assujéti aux exigences du RUE, mais ses installations de carburant diesel de l'un des deux centres ont une capacité qui se situe près des quantités du RUE.

Le RTL tient annuellement des exercices d'évacuation dans l'ensemble de ses installations, mais elle n'effectue aucune simulation de déversement de matières dangereuses, ce qui pourrait être une bonne pratique à adopter.

Recommandations

La direction devrait tenir sur une base régulière (annuelle) des exercices de simulation de déversement de matières dangereuses.

Commentaires et plan d'action de la direction

Considérant que les réservoirs du RTL ont une capacité utilisée inférieure aux exigences, la direction évaluera, dans le cadre de sa préparation budgétaire 2017, la faisabilité, les coûts et la pertinence d'effectuer un exercice de simulation de déversement.

Responsable et échancier

Chef prévention santé et sécurité
Octobre 2016

37.2.3 Identification et évaluation des risques

Observations

Une bonne pratique de gestion consiste à déterminer et à évaluer les risques liés aux matières dangereuses pour chacune des installations utilisant de telles matières. Cette analyse des risques doit prévoir des scénarios de fuite, de déversement ou d'incendie pouvant affecter la santé humaine et l'environnement incluant les bassins d'eaux potables, brutes et usées.

Au RTL, il n'y a pas d'analyse globale des risques attribuables aux MD et aux MDR pouvant affecter la santé et la sécurité des travailleurs, la santé et la sécurité des citoyens près de ses installations et l'environnement.

Recommandations

La direction devrait formellement effectuer et documenter une analyse complète des risques liés aux MD et aux MDR. Cette analyse devrait inclure, entre autres, une analyse des scénarios et le risque de contamination des eaux usées. De plus, au besoin, la direction devrait mettre à jour les mécanismes de prévention et d'intervention.

Advenant que les risques de déversement ou d'explosion soient élevés, la direction devrait aviser les personnes concernées de ces risques en organisant une rencontre et en fournissant de l'information sur son site internet.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est en accord avec ces recommandations, bien qu'une gestion des risques opérationnels soit déjà présente. La réalisation d'une analyse complète se fera selon les disponibilités budgétaires considérant l'ampleur du mandat et l'utilisation de ressources externes.

Responsable et échéancier

Chef prévention santé et sécurité
et chef projets immeubles
Décembre 2016

37.2.4 Programme de remplacement des équipements (réservoirs)

Observations

À l'exception des six réservoirs hors-sol de carburant diesel qui datent de 2001, 2008 et 2011, d'un réservoir journalier de carburant diesel servant à alimenter une génératrice qui date de 2014, d'un réservoir de lave-vitre, d'un réservoir d'antigel et de quatre réservoirs d'huiles qui datent de 2001, les 29 autres réservoirs de matières dangereuses ont pour la plupart, plus de 20 ans.

La réglementation ne légifère pas la durée de vie des réservoirs contenant des MD et des MDR, mais une discussion avec un représentant de la RBQ a révélé que la durée de vie moyenne des réservoirs de produits pétroliers est de 20 ans.

La Direction bureau de projets et ingénierie a un projet de maintien du patrimoine qui vise à établir un calendrier de remplacement et d'investissement dans les installations en se servant des études de vétusté et des différents rapports émis par les professionnels. La première étape, qui devrait être complétée en 2016, consistera à consolider les informations.

Donc le RTL n'a pas, à ce jour, un calendrier de remplacement basé sur l'âge économique de remplacement et les risques de fuite, et qui aurait pour effet d'équilibrer la charge de travail d'entretien sur une base annuelle et les besoins en capitaux dans le futur.

De plus, il n'existe pas de rapports permettant d'analyser les coûts d'entretien et de réparation engagés depuis l'achat des équipements ainsi que ceux prévus pour les prochaines années afin de justifier le remplacement de tout équipement.

Recommandations

La direction doit mettre en œuvre, dans un délai raisonnable, son projet de maintien du patrimoine et élaborer :

- un programme de remplacement des équipements permettant de déterminer les montants d'investissements annuels requis pour atteindre un âge moyen optimal des équipements ; et
- des rapports permettant d'analyser les coûts d'entretien et de réparation engagés depuis l'achat des équipements ainsi que ceux prévus pour les prochaines années afin de justifier le remplacement de tout équipement.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est en accord avec ces recommandations. Un programme de maintien du patrimoine immobilier est en cours, dont l'objectif est de doter le RTL d'un programme de maintien des actifs immobiliers d'ici la fin de l'année 2016. De façon plus spécifique, un montant pour le remplacement de réservoirs a été planifié au programme d'immobilisations triennal 2016-2018. De plus, un rapport sera élaboré afin d'analyser les coûts d'entretien et de réparation ainsi que les coûts prévus pour assurer une saine gestion des équipements.

Responsable et échéancier

Chef projets immeubles
Décembre 2016

37.2.5 Suivi des rapports émis par des professionnels

Observations

Depuis 2008, le RTL a embauché des professionnels qui lui ont formulé des recommandations portant, entre autres, sur les installations et les équipements de MD et de MDR.

La revue de ces rapports a révélé l'absence de mécanismes ou de processus de suivi des recommandations qui feraient état des recommandations mises en œuvre et des raisons pour lesquelles certaines autres ne l'ont pas été, ce qui permettrait de faire une reddition de comptes et ainsi assurer une imputabilité. Toutefois, la Direction bureau de projets et ingénierie a un projet en vue de consolider l'ensemble de ces conclusions dans le cadre du projet de maintien du patrimoine.

Recommandations

La direction doit mettre en œuvre, d'ici le 30 juin 2016, son projet de consolidation de l'ensemble des conclusions des différents experts; elle doit y inclure au minimum les rapports identifiés par la vérification et faire des recherches pour s'assurer d'avoir l'intégralité de ces rapports.

Il faudra également documenter les mesures qui ont été prises, qui seront prises avec un échéancier et qui ne seront pas prises avec les justificatifs nécessaires afin de se protéger et de laisser une trace.

Commentaires et plan d'action de la direction

La direction est pleinement en accord avec cette amélioration et les autres considérations dans la définition des rôles et responsabilités liés à la gestion du patrimoine immobilier. Un rapport sera rédigé pour décrire les mesures prises ainsi qu'un échéancier pour les mesures futures.

Responsable et échéancier

Chef projets immeubles
Juin 2016

37.2.6 Partage des connaissances et des tâches

Observations

Il n'y a pas de processus formel d'analyse des postes ou des tâches critiques au RTL qui permettrait d'identifier une relève ou d'instaurer des mécanismes de contrôle pour palier à une absence (planifiée et non planifiée) des personnes exécutant ces tâches ou possédant une connaissance et expertise particulière. Malgré l'absence d'un tel processus formel, les gestionnaires rencontrés au cours de cette vérification sont sensibilisés à cet élément de risque.

La vérification a permis d'identifier un risque de dépendance envers certaines personnes qui exécutent des tâches ou qui possèdent des connaissances importantes.

Recommandations

Afin d'assurer une continuité des activités et un partage des connaissances et de l'expertise, la direction devrait :

- documenter les connaissances et les tâches des personnes clés et s'assurer qu'elles peuvent être exécutées par d'autres personnes en leur absence; et
- élaborer et mettre en œuvre un processus d'identification des postes et des activités critiques et développer un programme de relève pour ces postes et activités critiques.

Commentaires et plan d'action de la direction

L'élaboration de la nouvelle structure et la clarification des rôles et responsabilités à l'égard du maintien du patrimoine immobilier sont en cours et leur mise en place est prévue au début de l'année 2016. La mise à jour des plans, des autres éléments tels que les postes critiques et de leur relève dans la gestion des MD et MDR est aussi prévue en 2016.

Responsable et échéancier

Directrice projets-immobiliers
Décembre 2016

37.2.7 Protection de l'environnement et développement durable

Observations

Le site internet du RTL fait état de l'importance qu'accorde le RTL au respect et à la protection de l'environnement dans sa déclaration de mission et de valeurs d'entreprise. Ce site dresse également l'inventaire de mesures qui ont été prises par le RTL sur le plan du développement durable. Toutefois, le contenu de ce site internet n'a pas été mis à jour depuis trois ans. Il n'a pas été possible de corroborer certaines des mesures prises puisqu'il n'y a pas de responsable de ce dossier au sein du RTL.

Dans le cours des opérations, les rôles et les responsabilités quant à la protection de l'environnement et au développement durable sont assumés par toutes les directions, et la Direction innovation, marketing et partenariat en serait le principal répondant.

Le souci de protection de l'environnement dans l'approvisionnement et dans les contrôles mis en place pour répondre à des déversements a été constaté. On retrouve à la Direction entretien, l'installation et l'utilisation de nouveaux bacs de déversement, un contrat de recyclage des huiles usées et l'utilisation de produits nettoyants plus verts. Cependant, on ne dispose pas correctement de tous les produits utilisés pour l'entretien des véhicules. Les objectifs à atteindre pour travailler de façon plus écologique ne sont pas énoncés

clairement et on ne fait pas de suivi des bons de travail d'entretien d'équipements ou d'entretien des installations pouvant affecter l'environnement qui sont ouverts depuis un certain temps.

Recommandations

La direction devrait :

- assigner la responsabilité de l'environnement et du développement durable, nommer un responsable environnement et développement durable ou mieux définir le rôle et les responsabilités du principal répondant environnement et développement durable et y inclure un volet reddition de comptes pour faire un bilan régulier des mesures prises et faire le lien avec la planification stratégique ;
- mettre à jour le site internet portant sur le développement durable ;
- définir des objectifs clairs pour travailler de façon encore plus écologique, les communiquer aux intervenants et en faire le suivi ; et
- faire un suivi des bons de travail ouverts qui pourraient affecter l'environnement et les prioriser davantage.

Commentaires et plan d'action de la direction

La responsabilité environnement et développement durable sera clarifiée lors de l'élaboration de la nouvelle structure organisationnelle prévue au début de l'année 2016. Le nouveau responsable verra à assurer la reddition de comptes, à mettre à jour le site internet, à définir des objectifs clairs et à faire un suivi des bons de travail.

Ces recommandations seront inscrites au plan d'action visant l'amélioration de la gestion des MD et MDR qui s'étendra jusqu'en 2017.

Responsable et échéancier

Directeur principal gestion durable des ressources
Janvier 2016 pour la structure organisationnelle

Nouveau responsable à nommer
Mars 2017 pour les autres recommandations

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au sixième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources au RTL portant sur le processus de dotation. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2008-2009.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2008-2009

Suivi Processus de dotation

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2008-2009, 23 recommandations avaient été émises, dont 1 a été rejetée. Des 22 recommandations ayant fait l'objet d'un plan d'action, 20 recommandations ont été appliquées et 2 ont été partiellement appliquées de façon satisfaisante au cours de la période 2009 à 2015.

Depuis mai 2015, des deux recommandations restantes une a été implantée et l'autre est toujours partiellement appliquée. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnable.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Contrôle de sécurité informatique				
Sécurité logique				
Identifier les données devant faire l'objet d'une journalisation.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Gestion des accès logiques				
Réviser périodiquement les privilèges d'accès pour s'assurer qu'ils sont conformes à la politique de sécurité.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
État actuel L'implantation progressive d'un nouveau logiciel PAIE-RH est en cours, trois groupes sur quatre sont fonctionnels et la fin de l'implantation est prévue pour le 31 août 2016. L'ensemble des profils et la gestion de la sécurité informatique seront révisés lors du déploiement de la solution pour la gestion des processus en ressources humaines. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2009.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au cinquième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de la paie au RTL. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010-2011.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2010-2011

Suivi Processus de la paie

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2010-2011, trois recommandations avaient été émises. De ce nombre, deux recommandations ont été appliquées au cours de la période de juin 2011 à mai 2015.

Depuis mai 2015, la recommandation restante est toujours partiellement appliquée. La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Opérations manuelles				
Opérations manuelles à automatiser				
Envisager l'automatisation de certaines activités et la création d'interfaces.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 95 %	
État actuel L'implantation progressive d'un nouveau logiciel PAIE-RH est en cours, trois groupes sur quatre sont fonctionnels et la fin de l'implantation est prévue pour le 31 août 2016. L'automatisation de certaines activités sera évaluée d'ici la fin 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2011.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au cinquième suivi des recommandations de la vérification opérationnelle portant sur le processus de gestion des plaintes au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2010 et 2011.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2010-2011

Suivi Processus de gestion des plaintes

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2010-2011, quatre recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués, trois recommandations ont été appliquées et une est toujours partiellement appliquée.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion du processus				
Outils				
Enregistrer les appels et développer une politique d'enregistrement des appels permettant de faire de l'échantillonnage (écoute sélective).	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Consigner et analyser les résultats relatifs à la prise d'appels et à la performance des préposés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 90 %	
État actuel À la suite d'une nouvelle entente de service concernant la téléphonie avec la Ville de Longueuil, le service à la clientèle du RTL (SAC) utilise un nouveau système d'enregistrement depuis novembre 2015. Les appels sont maintenant enregistrés, l'écoute et le contrôle de la qualité sont maintenant possibles. La politique d'enregistrement des appels est en rédaction et sera disponible à l'été 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2011.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au quatrième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de gestion des dossiers de la CSST au Réseau de transport de Longueuil (RLT). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2011-2012.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2011-2012

Suivi Processus de gestion des dossiers de la CSST

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2011-2012, 11 recommandations avaient été émises dont 2 ont été rejetées. Des 9 recommandations ayant fait l'objet d'un plan d'action, 6 ont été appliquées et 3 sont en cours d'implantation.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Traitement des dossiers administratifs				
Création du dossier CSST d'un employé à la suite d'un évènement et suivi des absences				
Identifier les modifications à apporter au système intégré de gestion des maladies et accidents afin de permettre l'enregistrement dans un même système de l'ensemble des données utiles à la gestion du dossier de l'employé et à la saisie des informations relatives à son absence, ce qui éviterait la double saisie de l'information dans un système parallèle.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	
Accorder des accès restreints à certains membres du personnel d'autres unités administratives concernées par la gestion des absences, afin de permettre la consultation de l'information dont ils ont besoin en temps réel, évitant la production et la distribution de différents rapports.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	
État actuel Les modules « Évènements » et « Gestion des absences » du logiciel Paie-RH étant déployés à trois des quatre groupes, de nouveaux échéanciers ont dû être convenus, reportant ainsi la fin des travaux au 31 août 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Préparation du document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs »				
Revoir la nécessité de produire le document « Relevé des accidents de travail/retraits préventifs ».	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	
État actuel Les modules « Évènements » et « Gestion des absences » du logiciel PAIE-RH étant déployés à trois des quatre groupes, de nouveaux échéanciers ont dû être convenus, reportant ainsi la fin des travaux au 31 août 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion documentaire du dossier de santé de l'employé				
Identifier les modifications à apporter aux champs de saisie du système intégré de gestion des maladies et accidents afin d'y enregistrer l'ensemble des données utiles à la gestion des absences et du retour des employés.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 85 %	
État actuel Les modules « Évènements » et « Gestion des absences » du logiciel PAIE-RH étant déployés à trois des quatre groupes, de nouveaux échéanciers ont dû être convenus, reportant ainsi la fin des travaux au 31 août 2016. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Analyse du rapport « Liste détaillée des comptes » et identification des comptes à radier				
Attribuer à un technicien à la comptabilité un accès restreint au système intégré de gestion des maladies et accidents pour qu'il puisse concilier les montants à percevoir de la CSST pour chaque employé avec les montants aux livres comptables, sans avoir recours à Excel.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Effectuer plus régulièrement le suivi des montants à percevoir de la CSST en souffrance.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au troisième suivi des recommandations de la vérification d'optimisation des ressources et de conformité portant sur le processus de planification de l'entretien des véhicules au Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette vérification avait été effectuée au cours de 2012-2013.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2012-2013

Suivi Processus de planification des travaux d'entretien des véhicules

Conclusion

Lors de la publication du rapport annuel 2012-2013, cinq recommandations avaient été émises et à la suite des suivis effectués deux recommandations ont été appliquées et trois sont toujours partiellement appliquées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Gestion de la planification				
Impact de la planification des travaux d'entretien sur l'efficacité de la réalisation des travaux correctifs				
Faire participer le groupe de planification à la planification des travaux correctifs afin de maximiser le potentiel d'efficacité et de synergie entre les différents travaux.	● ● ●	● ● ●		
Ajouter graduellement des durées standards aux travaux correctifs et les mettre à jour périodiquement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
Utiliser des indicateurs de performance pour mesurer la performance de réalisation des travaux correctifs et entreprendre des améliorations aux méthodes de travail.	● ● ●	● ● ●		
Effectuer une vérification plus systématique de la disponibilité des pièces avant le lancement des travaux correctifs.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Un rapport d'un consultant a été déposé et fait état de recommandations. L'arrivée d'un nouveau directeur d'entretien en mai 2016 permettra une nouvelle orientation. L'identification des activités finales devant être suivies sera effectuée d'ici le 31 mai 2017. La requête d'identification des pièces consommées avec la consommation d'une pièce spécifique est complétée. Les travaux correctifs pertinents et les listes de pièces seront identifiés d'ici le 31 mai 2017. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Coûts d'entretien du parc de véhicules et réalisation du programme d'entretien préventif				
Élaborer un modèle analytique permettant d'identifier le point optimal entre les travaux correctifs et les travaux préventifs afin de réduire au minimum les coûts d'entretien à long terme du parc de véhicules.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Allouer un budget suffisant pour la réalisation des travaux préventifs afin de permettre l'atteinte du coût minimum du parc de véhicules.	● ● ●			
Établir des objectifs précis de transfert des heures en travaux correctifs vers des travaux préventifs (de façon rentable).	● ● ●			
Maintenir l'identification en temps opportun des travaux d'inspection périodiques des pneus et des traitements antirouille afin de les prioriser dans la planification des travaux préventifs.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
État actuel Une base de données avec des fiches d'analyse de coûts et d'analyse de rentabilité des interventions préventives possibles a été instaurée. Les fiches sont enregistrées et sont en cours d'analyse. Échéance prévue : 31 mai 2017 Le contexte budgétaire ne permet pas d'ajout d'heures au budget. L'analyse en cours des interventions préventives possibles permet de faire les meilleurs choix d'intervention à même l'enveloppe budgétaire actuellement disponible. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2013.</i>				
Documentation des pratiques de sélection des travaux du programme d'entretien préventif				
Documenter les principaux critères de sélection à l'appui des décisions et faire connaître les impacts potentiels de ces décisions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Maintenir un transfert de connaissances au fil du temps afin d'assurer une continuité dans la haute qualité de ces décisions.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Suivi du kilométrage des autobus				
Adapter la technologie déjà présente dans les autobus afin de doter le service d'entretien d'un système d'acquisition automatisé du kilométrage.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le transfert des données de Gestion des fluides a été automatisé pour les données sans erreur. Le Service de l'informatique devrait finaliser l'étude du meilleur moyen d'automatiser la saisie du numéro d'autobus et du kilométrage d'ici 2020. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2014.</i>				

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au deuxième suivi des recommandations de la vérification portant sur le processus d'approvisionnement RTL.

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2013-2014

Suivi Processus d'approvisionnement

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2013-2014, 11 recommandations avaient été émises et dès le premier suivi, 10 recommandations avaient été implantées et 1 avait été reportée.

À la suite du deuxième suivi effectué, nous avons constaté que la dernière recommandation a été implantée.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Processus d'appel d'offres				
Attestation du responsable de l'information aux soumissionnaires et déclaration des employés et dirigeants				
Mettre en place un processus formel d'attestation du responsable de l'information aux soumissionnaires, ainsi que de déclaration d'intérêt pour les employés et dirigeants impliqués dans le processus d'appel d'offres et d'octroi de contrat. Si un processus effectué à chaque appel d'offres n'est pas adapté aux besoins du RTL, envisager un processus d'attestation et déclaration périodique. Dans ce cas, revoir et mettre à jour la politique de gestion contractuelle pour refléter le processus établi.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ●

Statut des plans d'action

En mai 2016, j'ai procédé au suivi des recommandations de la vérification portant sur le processus de gestion des stocks au Réseau de transport de Longueuil. Cette vérification avait été effectuée au cours de 2014-2015.

Les résultats de la vérification ainsi que les plans d'action de la direction ont été publiés dans le rapport 2014-2015 de la Vérificatrice générale.

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL _ VÉRIFICATION 2014-2015

Suivi Gestion des stocks

Pour effectuer ce suivi, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants.

Conclusion

Lors de la publication du rapport en 2014-2015, 20 recommandations avaient été émises. À la suite du suivi effectué, 3 recommandations ont été appliquées, 14 ont été partiellement appliquées et 3 ont été reportées.

La direction s'est engagée à poursuivre ses travaux afin d'appliquer les plans d'action proposés dans des délais raisonnables.

Légende :

Échelle pour l'évaluation du degré de mise en œuvre :

- ● ● Rejetée
- ● ● Non appliquée ou reportée
- ● ● Partiellement appliquée
- ● ● Appliquée

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Réception des pièces et mise en stock				
Procédure de réception des pièces et de mise en stock				
Créer un groupe de travail qui aurait pour mandat de dresser la liste de toutes les activités manuelles incluant les cas d'exception au poste de réception ainsi que des procédures de traitement afférentes, et de consigner le tout dans un guide de réception ou dans une liste de procédures.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Distribuer le guide de réception ou la liste de vérification à tous les magasiniers dans tous les magasins afin d'en assurer l'application uniforme.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Deux procédures ont été rédigées, une pour l'envoi et la réception des pneus rechapés et une autre pour la réception et l'envoi des jantes de roues. Deux autres procédures sont en cour de rédaction, soit une pour les articles avec un numéro de série et une autre pour les articles de réusinage. La création du groupe de travail exige de libérer des employés et considérant le contexte budgétaire difficile, la demande sera réévaluée avec le nouveau directeur de l'entretien. Décembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Instructions aux livreurs de marchandises				
Mettre en place des dispositifs visant à clarifier la marche à suivre pour ces livreurs en cas d'absence du magasinier.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●
Poste de décompte et de vérification des réceptions				
Concevoir, avec les magasiniers à la réception, un poste de décompte et de vérification en fonction de leurs besoins.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ● ●	● ● ● ●

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Sécurité physique des centres d'entretien				
Introduire l'enjeu d'un plan de sécurité physique des installations auprès d'un GRP (groupe de résolution de problèmes) qui aurait pour mandat d'évaluer les risques précis de pertes, de vols et de vandalisme et de proposer des solutions de sécurité. Ce GRP pourrait consulter les comités de partage de bonnes pratiques de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ).	● ● ●	● ● ●	● 25 %	
État actuel L'étude de vétusté pour le centre de Saint-Hubert est complétée et l'étude pour le centre de Longueuil sera déposée en juin 2016. Une présentation des principales étapes pour le projet d'optimisation et de modernisation du centre d'exploitation de Saint-Hubert a été déposée au CA du 16 novembre 2015. Le concept de la sécurité physique des centres d'entretien sera considéré dans le cadre de la réalisation de ces projets qui seront davantage précisés en 2018. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Sorties de magasin				
Procédure de sortie et conciliation des données de sortie entre les systèmes				
Resserrer la procédure de sortie de magasin.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 75 %	
Rendre obligatoire l'utilisation du lecteur de code à barres en tout temps.	● ● ●	● ● ●		
Rendre obligatoire l'utilisation du formulaire de demande de pièces et ainsi éliminer l'utilisation de documents non officiels pour documenter la recherche.	● ● ●	● ● ●		
Attribuer à l'un des magasiniers en place le rôle de magasinier en chef, qui aurait la responsabilité de l'application des procédures.	● ● ●	● ● ●		
Séparer les diverses tâches de magasinier (recherche, sortie et enregistrement).	● ● ●			
Concilier mensuellement le nombre de pièces consommées dans les progiciels.	● ● ●			
État actuel L'utilisation obligatoire du lecteur de code à barres en tout temps nécessite une réforme de la méthode de travail et celle-ci devra se faire dans le cadre d'un groupe de résolution de problèmes. Les lecteurs ont été achetés et leur installation est en cours. L'utilisation obligatoire du formulaire de demande de pièces en tout temps nécessite une réforme de la méthode de travail et celle-ci devra se faire dans le cadre d'un groupe de résolution de problèmes. Avant d'envisager de créer un rôle de magasinier en chef, il faudra au préalable valider l'aspect budgétaire et la conformité avec la convention collective et obtenir l'approbation du nouveau directeur de l'entretien et de la Direction des ressources humaines. Décembre 2016 Il n'est pas approprié de séparer les diverses tâches des magasiniers pour des raisons fonctionnelles ; de plus, il n'y a pas assez de personnel en poste à Saint-Hubert. La conciliation des sorties mensuelles n'est pas réalisable. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Suivi des garanties

S'assurer que quelqu'un à l'atelier d'entretien effectue une vérification systématique de la pièce à remplacer en consultant l'historique de l'entretien du véhicule. Cet effort devrait naturellement viser les pièces d'une valeur prédéterminée.

• • •

• • •

S'assurer que tous les contrats prévoient un remboursement intégral de toutes les pièces remplacées au cours de la période de garantie et que la période de garantie est aussi précisée.

• • •

• • •

État actuel

La limitation des systèmes alourdit la consultation de la fiche des interventions par autobus ou par pièce. L'examen des bons de travail par les contremaîtres devra permettre d'identifier les pièces importantes. La nouvelle procédure est en validation.

Les contrats d'acquisition, tant pour les autobus que pour les pièces de rechange prévoient déjà des clauses de remboursement des pièces sous garantie ainsi que des périodes d'application. L'exercice de révision et d'optimisation est en cours. Un mandat externe a été effectué à cet effet. Décembre 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.

Indicateurs de gestion

Mettre en place un comité de travail interdirections ou interservices ayant le mandat de développer des indicateurs acceptables pour tous les intervenants.

• • •

• • •

• • • **25 %**

Instituer des indicateurs de gestion partageables entre l'entretien, les magasins et la fonction Réapprovisionnement en mettant à profit ce qui est actuellement mesuré par la Coordonnatrice réapprovisionnement afin de développer un tableau de bord simple et clair concernant le vrai taux de ruptures.

• • •

• • •

• • • **25 %**

Comparer ce tableau de bord avec ceux des autres membres de l'Association du transport urbain du Québec (ATUQ).

• • •

• • •

• • • **25 %**

État actuel

Près d'une cinquantaine d'indicateurs de gestion existent à l'entretien. Un exercice a été entrepris afin d'isoler certains indicateurs dans un tableau de bord préliminaire. Le nouveau cadre de gouvernance du transport en commun, basé en particulier sur la performance, devrait donner une certaine orientation quant aux indicateurs requis.

Dans ce contexte, les indicateurs retenus seront partageables entre la Direction de l'entretien, la gestion des magasins et la gestion des stocks (réapprovisionnement). Un tableau de bord sera mis en place à cet effet.

Sur la base d'éléments comparables, ces indicateurs seront confrontés à ceux des membres de l'ATUQ. Novembre 2016

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Encadrement de gestion				
Appliquer aux magasiniers le mode de supervision des ressources d'entretien, qui consiste à affecter un contremaître comme superviseur direct des magasiniers de chaque centre d'entretien. Il serait bon de se questionner sur le rôle de Chef magasin et santé-sécurité et faire en sorte que les contremaîtres magasin relèvent des Chefs des centres d'entretien comme tout autre contremaître.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Organisation des stocks				
Emplacements secondaires				
Demander au fournisseur du progiciel de gestion des stocks d'ajouter un champ à l'écran d'affichage du stock d'une pièce pour indiquer clairement qu'il y a un emplacement supplémentaire pour cette pièce, ou s'assurer que l'affichage de la quantité en stock affiche toujours la quantité par emplacement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Demander aux magasiniers de consulter systématiquement les deux fonctions avant de se déplacer.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● 80 %	
État actuel Les magasiniers ont déjà la possibilité de visualiser les emplacements secondaires en forant la fiche du répertoire de la pièce. Les magasiniers sont accompagnés dans cette démarche. Décembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée

Optimisation des espaces hors magasins

Créer un projet auquel participeraient des magasiniers, des contremaîtres d'entretien et un membre de la fonction Réapprovisionnement.	● ● ●	● ● ●		
Étendre la technique d'entreposage de pièces considérées comme des « consommables » à faible valeur ; le nouvel emplacement pourrait être commun, comme c'est le cas actuellement, ou installé dans un atelier particulier.	● ● ●	● ● ●		
Transférer certains outils des magasins vers les ateliers d'entretien dans un endroit sécurisé ; ces outils deviendraient ainsi la responsabilité unique du groupe entretien.	● ● ●	● ● ●		
Utiliser des machines de distribution fonctionnant avec les cartes à puce des employés d'atelier pour les gants, les vêtements et certains outils spécialisés, afin d'assurer un minimum de sécurité.	● ● ●	● ● ●		

État actuel

La direction est toujours en accord avec ces recommandations. Compte tenu des priorités et du contexte budgétaire, l'implantation de cette recommandation est reportée. Décembre 2017

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Contrôle des stocks

Stratégie de décompte

Créer un groupe de travail interdirections ou interservices visant à identifier les articles les plus critiques au RTL, soit en raison de leur valeur ou soit en raison de l'impact d'une rupture de stock sur le délai de remise en état d'un autobus, et ajuster le calendrier afin de procéder à un décompte trimestriel pour ces articles.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Réduire le nombre de décomptes pour des articles « consommables », soit les articles de très faible valeur.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	

État actuel

La limitation du progiciel de gestion des stocks ne permet pas une classification dynamique des stocks de types ABC. Une application externe, interfacée avec le progiciel de gestion des stocks pourrait compenser cette limitation. Ainsi, un projet sera présenté lors de la préparation du budget 2017. Un groupe de travail interservices a commencé à identifier les articles critiques et il en découle un décompte plus fiable. Décembre 2017

Implantation de la recommandation initialement prévue en 2016.

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Ajustements d'inventaire				
Déclencher une analyse approfondie des ajustements d'inventaire.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Analyser les sorties imputées strictement à un bon de travail générique plutôt qu'associées à une activité d'entretien précise.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Conclure sur les articles à plus haut risque.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Augmenter la fréquence de décompte des articles à haute consommation et à valeur élevée, au moins jusqu'à ce que le taux d'ajustements soit réduit considérablement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Mettre en place la recommandation de resserrement de la procédure de sortie de magasin, en effectuant possiblement un projet pilote dans un seul magasin, notamment au centre d'entretien du Vieux-Longueuil (voir observation <i>Procédure de sortie et conciliation des données entre les systèmes</i>).	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Affecter du personnel distinct au décompte cyclique et à l'enregistrement des résultats des décomptes cycliques.	● ● ●			
Faire autoriser les ajustements importants d'inventaire en se basant sur les niveaux d'approbation des achats.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
Sensibiliser tous les intervenants sur l'importance d'une saine gestion des stocks.	● ● ●	● ● ●	● ● ● 25 %	
État actuel La recommandation d'ajustements d'inventaire est gérée de manière simultanée avec la recommandation précédente relative à la stratégie de décompte. De plus, un décompte des stocks a été réalisé afin de mesurer les taux d'exactitude par magasin. Bien que plusieurs travaux à cet effet aient été entrepris, l'implantation de solutions complètes sera terminée d'ici la fin de l'année 2016. La procédure de décompte cyclique actuelle ne permet pas d'affecter du personnel de façon distincte (ajout) à l'enregistrement et au décompte (soir, nuit et fin de semaine). <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Appliquée

● ● ●

• • •

VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE LONGUEUIL RAPPORT AU CONSEIL MUNICIPAL 2015 - 2016

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Limitation du progiciel de gestion des stocks				
Obtenir les services temporaires d'une ressource spécialisée en génération de rapports afin de dégager les analystes de la responsabilité de créer des nouveaux rapports d'analyse.	● ● ●			
Négocier un projet de soutien à la fonction Réapprovisionnement avec le fournisseur du progiciel et démarrer un miniprojet visant à mieux outiller le RTL dans ses analyses en y affectant une ressource RTL spécialisée en technologies de l'information.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Dresser la liste de tous les enjeux rencontrés avec le progiciel avant de rencontrer le fournisseur.	● ● ●	● ● ●	● 30 %	
Déterminer en équipe si l'on exploite le progiciel de la bonne façon pour chacun des enjeux soulevés.	● ● ●	● ● ●		
Soumettre, le cas échéant, une demande de budget pour la résolution des enjeux impliquant les ressources externes.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Considérant le contexte budgétaire, il n'est pas prévu d'obtenir une ressource temporaire spécialisée en génération de rapports. Une firme externe spécialisée en ressources matérielles a réalisé un mandat d'évaluation de l'application de gestion des stocks. Une version préliminaire a été présentée aux représentants du RTL. Décembre 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Coordination entre les différentes directions				
Organiser des rencontres formelles de suivi de la performance de la gestion des stocks, afin de concerter les efforts vers des objectifs communs en créant un comité d'amélioration continue.	● ● ●	● ● ●		
Prévoir des rencontres à intervalle régulier et établir une liste d'enjeux à couvrir incluant ceux proposés dans ce rapport.	● ● ●	● ● ●		
Revoir les indicateurs de gestion, les cibles et les méthodes de calcul portant sur la logistique des pièces pour l'entretien et s'entendre sur ces éléments.	● ● ●	● ● ●		
Élever le profil de ce comité auprès de la direction du RTL et lui demander de faire une reddition de comptes régulière à la direction.	● ● ●	● ● ●		
Considérer changer le nom de la fonction Réapprovisionnement pour celui de Planification des stocks et promouvoir l'importance du groupe auprès de la direction en mettant l'accent sur son impact sur la disponibilité des autobus.	● ● ●	● ● ●		
État actuel Considérant que le poste de directeur de l'entretien a été vacant de septembre 2015 à mai 2016, l'implantation de cette recommandation n'a pu être entreprise. Cependant, l'échéancier de décembre 2016 est maintenu. Il est toujours envisagé de changer le nom de la fonction Réapprovisionnement par celui de Planification des stocks lors de la prochaine révision de la structure organisationnelle. <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Enjeux organisationnels de la fonction Réapprovisionnement				
Trouver des moyens pour rehausser les compétences et la capacité de l'équipe de réapprovisionnement.	● ● ●	● ● ●	● ● ● ● ● ● ●	● ● ●
Resserrer les critères de remplacement et de dotation et y intégrer des compétences en analyse et gestion des stocks.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le processus de dotation en cours a permis d'intégrer des compétences en analyse et gestion des stocks. Juin 2016 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Considérations pour un nouveau centre d'entretien ou lors d'un réaménagement majeur d'un centre d'entretien				
Aires de réception				
Rapprocher la réception des magasins.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Prévoir deux portes de réception, dont l'une serait équipée d'un quai de déchargement.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Fournir un espace extérieur (cour extérieure) d'envergure afin d'éliminer les risques de bouchon entre le mouvement des autobus et des camions de livraison.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
Prévoir une aire d'entreposage extérieure sécurisée (vol, vandalisme et intempéries) afin d'y entreposer des pièces de grosse taille non affectées par la température telles que la carrosserie, des radiateurs et autres pièces mécaniques; cette aire d'entreposage pourrait être contrôlée par le magasinier de réception.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le responsable des achats a fait parvenir le rapport à la Direction des projets afin de considérer les observations et les recommandations. Un projet de réfection majeur de 60 M\$ est en préparation et les travaux sont prévus pour 2018. Les plans préliminaires des projets d'optimisation et de modernisation des installations préciseront les recommandations retenues. Décembre 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Recommandation	Recommandation			
	Rejetée	Non appliquée ou reportée	Partiellement appliquée	Appliquée
Aires d'entreposage				
Demander au Chef magasin et santé-sécurité par intérim une liste de spécifications de locaux d'entreposage afin de regrouper les besoins actuellement comblés par les emplacements de stocks hors magasin.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le responsable des achats a fait parvenir le rapport à la Direction des projets afin de considérer les observations et les recommandations. Un projet de réfection majeur de 60 M\$ est en préparation et les travaux sont prévus pour 2018. Les plans préliminaires des projets d'optimisation et de modernisation des installations préciseront les recommandations retenues. Décembre 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				
Sécurité physique des installations				
Revoir les aménagements de sécurité physique, tels qu'un passage réservé à la cour de réception et de livraison, un ensemble de caméras de surveillance couvrant simultanément les aires extérieures ainsi que les passages (entrées) du centre, un plan de sécurité pouvant adéquatement exploiter ces solutions en réponse à une analyse de risques, etc.	● ● ●	● ● ●	● ● 50 %	
État actuel Le responsable des achats a fait parvenir le rapport à la Direction des projets afin de considérer les observations et les recommandations. Un projet de réfection majeur de 60 M\$ est en préparation et les travaux sont prévus pour 2018. Les plans préliminaires des projets d'optimisation et de modernisation des installations préciseront les recommandations retenues. Décembre 2017 <i>Implantation de la recommandation initialement prévue en 2015.</i>				

Annexes



Rapport de l'auditeur indépendant

Rapport de l'auditeur indépendant

À Madame la Mairesse,
Aux membres du conseil municipal de Ville de Longueuil

Nous avons effectué l'audit du relevé des dépenses relatif au Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, ainsi qu'un résumé des principales méthodes comptables (appelé ci-après « le relevé »). Le relevé a été préparé par la direction du Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil conformément aux principes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil.

Responsabilité de la direction pour le relevé

La direction du Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation de ce relevé conformément aux principes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un relevé exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Responsabilité de l'auditeur

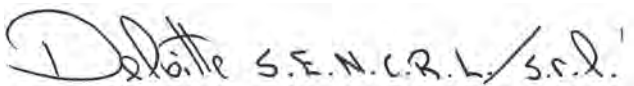
Notre responsabilité consiste à exprimer une opinion sur le relevé, sur la base de notre audit. Nous avons effectué notre audit selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que nous nous conformions aux règles de déontologie et que nous planifions et réalisons l'audit de façon à obtenir l'assurance raisonnable que le relevé ne comporte pas d'anomalies significatives.

Un audit implique la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans le relevé. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur, et notamment de son évaluation des risques que le relevé comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation du relevé 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 l'entité. Un audit comporte également l'appréciation du caractère approprié des méthodes comptables retenues et du caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, de même que l'appréciation de la présentation d'ensemble du relevé.

Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Opinion

À notre avis, le relevé des dépenses relatif au Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015, totalisant 709 300 \$, a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément aux principes de constatation et de mesure des Normes comptables canadiennes pour le secteur public telles que décrites à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil.



Le 20 mai 2016

¹ CPA auditeur, CA, permis de comptabilité publique n° A108263

BUREAU DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE DE LA VILLE DE LONGUEUIL

Relevé des dépenses

Exercice terminé le 31 décembre 2015

	\$
Salaires et avantages sociaux	565 236
Services professionnels	119 333
Frais de bureau	24 731
	709 300

Ce relevé des dépenses du Bureau de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a été préparé conformément aux Normes comptables canadiennes pour le secteur public, selon les mêmes méthodes comptables que celles énoncées à la note 2 des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2015.

IV.1
VÉRIFICATEUR GÉNÉRALV
VÉRIFICATEUR EXTERNEVII
DIRECTEUR GÉNÉRAL
- EXTRAITIV.1.
Vérificateur général**Art. 107.1.**

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général.

Art. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat de 7 ans. Ce mandat ne peut être renouvelé.

Disposition de la Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)

Art. 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 ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7.

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.

Art. 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.

Art. 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 au produit que l'on obtient en multipliant le total des autres crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement par :

- 1°** 0,17% dans le cas où le total de ces crédits est de moins de 100 000 000 \$;
- 2°** 0,16% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 100 000 000 \$ et de moins de 200 000 000 \$;
- 3°** 0,15% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 200 000 000 \$ et de moins de 400 000 000 \$;
- 4°** 0,14% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 400 000 000 \$ et de moins de 600 000 000 \$;
- 5°** 0,13% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 600 000 000 \$ et de moins de 800 000 000 \$;
- 6°** 0,12% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 800 000 000 \$ et de moins de 1 000 000 000 \$;
- 7°** 0,11% dans le cas où le total de ces crédits est d'au moins 1 000 000 000 \$.

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.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 107.8.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° 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 visées au paragraphe 2° de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

Art. 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.

Art. 107.10.

Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité ou une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, relativement à son utilisation.

La municipalité et la personne 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 qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 107.13.

Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général doit transmettre au maire, pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception, un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre précédent et y indiquer tout fait ou irrégularité qu'il estime opportun de souligner 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'efficience ;
- 7° la mise en oeuvre 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 ou au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 un rapport faisant état des constatations ou recommandations qui, à son avis, méritent d'être portées à l'attention du conseil ou du conseil d'administration, selon le cas, avant la transmission de son rapport annuel. Le maire ou le président du conseil d'administration doit déposer le rapport à son conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Lorsque le vérificateur général transmet un rapport au président du conseil d'administration d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7, il doit également en transmettre une copie au maire de la municipalité pour dépôt au conseil à la première séance ordinaire qui suit sa réception.

Art. 107.14.

Le vérificateur général fait rapport au conseil de sa vérification des états financiers de la municipalité et de l'état établissant le taux global de taxation.

Dans ce rapport, qui doit être remis au trésorier, le vérificateur général déclare notamment si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice se terminant à cette date ;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la Loi sur la fiscalité municipale (chapitre F-2.1).

Art. 107.15.

Le vérificateur général fait rapport au conseil d'administration des personnes morales visées au paragraphe 2° de l'article 107.7 de sa vérification des états financiers avant l'expiration du délai dont ils disposent pour produire leurs états financiers.

Dans ce rapport, il déclare notamment si les états financiers représentent fidèlement leur situation financière et le résultat de leurs opérations à la fin de leur exercice financier.

Art. 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.

Art. 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.

V. Vérificateur externe

Art. 108.

Le conseil doit nommer un vérificateur externe pour au plus trois exercices financiers, sauf dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus où le vérificateur externe doit être nommé pour trois 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.

Le greffier doit, si le vérificateur externe nommé pour un exercice n'est pas celui qui a été en fonction pour l'exercice précédent, indiquer au ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire le nom du nouveau vérificateur externe le plus tôt possible après la nomination de ce dernier.

Art. 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.

Art. 108.2.

Sous réserve de l'article 108.2.1, le vérificateur externe doit vérifier, pour l'exercice pour lequel il a été nommé, les états financiers, l'état établissant le taux global de taxation et tout autre 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.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans son rapport, il déclare, entre autres, si :

- 1° les états financiers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date ;
- 2° le taux global de taxation réel a été établi conformément à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* [chapitre F-2.1].

Art. 108.2.1.

Dans le cas d'une municipalité de 100 000 habitants et plus, le vérificateur externe doit vérifier pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes relatifs au vérificateur général ;
- 2° les états financiers de la municipalité et 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.

Il fait rapport de sa vérification au conseil. Dans le rapport traitant des états financiers, il déclare entre autres si ces derniers représentent fidèlement la situation financière de la municipalité au 31 décembre et le résultat de ses opérations pour l'exercice terminé à cette date.

Art. 108.3.

Le vérificateur externe doit transmettre au trésorier le rapport prévu à l'article 108.2 ou, selon le cas, celui prévu au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 108.2.1.

Le rapport prévu au paragraphe 1° du premier alinéa de l'article 108.2.1 doit être transmis au conseil à la date qu'il détermine.

Art. 108.4.

Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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.

Art. 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.

VII. **Directeur général** **-Extrait**

Art. 113.

Le directeur général est le fonctionnaire principal de la municipalité.

Il a autorité sur tous les autres fonctionnaires et employés de la municipalité, sauf sur le vérificateur général qui relève directement du conseil.

[illegible]



Bureau de la
Vérificatrice générale

789, boulevard Roland-Therrien
Longueuil (Québec) J4H 4A6

Téléphone : 450 463-7100 poste 5500

Télécopieur : 450 463-7386

verificatrice.generale@longueuil.quebec

www.longueuil.quebec

