



Rapport au conseil municipal

2023



Bureau de la
vérificatrice générale
de la Ville de Longueuil



Bureau de la
vérificatrice générale
de la Ville de Longueuil

Le 2 août 2023

Madame Catherine Fournier
Mairesse de la Ville de Longueuil
4250, chemin de la Savane
Longueuil (Québec)
J3Y 9G4

Madame la Mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), j'ai le plaisir de vous transmettre mon rapport annuel. Ce rapport devrait être déposé à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal, soit celle du 22 août 2023, et à la prochaine séance ordinaire du conseil d'agglomération, soit celle du 24 août 2023.

Ce rapport présente les résultats des travaux effectués pour l'année 2022 et inclut le rapport de l'auditeur indépendant sur l'audit des comptes du Bureau de la vérificatrice générale.

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

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil,

Guylaine Séguin, CIA, CPA auditrice

Chapitre 01	3
Mot de la Vérificatrice générale	
Audits de performance	
Chapitre 02	11
Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et des requêtes à la Ville de Longueuil	
Chapitre 03	43
Gestion de la relève des ressources humaines à la Ville de Longueuil	
Chapitre 04	73
Processus de dotation des cadres au Réseau de transport de Longueuil	
Chapitre 05	123
Gestion de l'entretien des autobus au Réseau de transport de Longueuil	
Audits financiers	
Chapitre 06	189
Audit des états financiers	
Chapitre 07	193
Autres audits	
Reddition de comptes	
Chapitre 08	201
Suivi des recommandations	
Chapitre 09	221
Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville de Longueuil	
Chapitre 10	225
Rapport d'activités du Bureau de la vérificatrice générale	
Annexe A	231
État des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale	
Annexe B	237
Dispositions de la <i>Loi sur les cités et villes</i> (RLRQ, chapitre C-19)	



01

Mot de la Vérificatrice générale

Table des matières

Mandat	5
Mission	5
Valeurs	6
Contenu du présent rapport	6
Remerciements	9

Mandat

La *Loi sur les cités et villes* (LCV) exige que le conseil municipal de toute municipalité de 100 000 habitants et plus se dote d'un vérificateur général ou d'une vérificatrice générale, dont le mandat est de sept ans. Cette même loi définit le mandat du titulaire de ce poste et son obligation de rendre compte.

En résumé, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil peut, dans la mesure qu'elle juge appropriée, effectuer la vérification (aussi appelée audit dans le présent rapport) des comptes et des affaires de la municipalité et de tous les organismes. Cette vérification peut prendre les trois formes suivantes :

- ▶ **Vérification financière** – Cet audit a pour but de fournir l'assurance raisonnable que les états financiers sont exempts d'anomalies significatives.
- ▶ **Vérification de la conformité des opérations aux lois, aux règlements, aux politiques et aux directives** – Cet audit vise à s'assurer que les opérations et les activités respectent les lois, les règlements, les politiques et les directives de l'organisme visé.
- ▶ **Vérification de l'optimisation des ressources** – Cet audit vise à s'assurer que les ressources sont gérées avec un souci d'économie, d'efficience et d'efficacité.

Son champ de compétence couvre principalement la Ville de Longueuil (Ville), les organismes et les personnes morales qui en font partie ainsi que les organismes qui reçoivent des subventions de 100 000 \$ ou plus de la Ville.

Au plus tard le 31 août de chaque année, la Vérificatrice générale doit transmettre à la Mairesse un rapport annuel constatant les résultats de sa vérification.

Mission

La mission du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau) est de donner au conseil municipal et aux conseils d'administration des organismes un regard objectif et indépendant 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 Ville et des organismes. Les recommandations formulées permettent aux gestionnaires d'optimiser l'efficacité et l'efficience de leurs activités et d'assurer aux parties prenantes la bonne gestion des deniers publics.

Valeurs

Les valeurs du Bureau permettent d'encadrer notre quotidien et visent à assurer la qualité de nos travaux. Ces valeurs se définissent ainsi :

Intégrité

L'intégrité est d'agir avec honnêteté.

Confidentialité

La confidentialité assure que les informations que nous recueillons dans le cadre de notre travail ne sont divulguées qu'aux personnes autorisées à y avoir accès, afin de respecter le secret professionnel.

Indépendance

L'indépendance repose sur le fait que notre travail est libre de toute influence pouvant affecter notre jugement professionnel et notre objectivité.

Professionnalisme

Le professionnalisme consiste à appliquer avec rigueur les normes de certification et de contrôle, à respecter les règles de déontologie pertinentes et à exercer son jugement professionnel. Le jugement professionnel attendu consiste en ce que celui qui l'exerce possède une formation, des connaissances et une expérience qui ont contribué à lui permettre d'acquérir les compétences nécessaires pour poser des jugements raisonnables.

Contenu du présent rapport

Le rapport annuel 2022-2023 fait état des travaux complétés à la fin juin 2023 et porte sur les travaux suivants :

► Audits de performance

- > **Chapitre 2 :** Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et des requêtes à la Ville
- > **Chapitre 3 :** Gestion de la relève des ressources humaines à la Ville
- > **Chapitre 4 :** Dotation des cadres au Réseau de transport de Longueuil (RTL)
- > **Chapitre 5 :** Entretien des autobus au RTL

► Audits financiers

- > **Chapitre 6 :** Audit des états financiers de la Ville et du RTL
- > **Chapitre 7 :** Audit de la rémunération des élus de la Ville et de la contribution à leur régime de retraite et audit des débours du programme de subvention Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec

► **Reddition de comptes**

- > **Chapitre 8:** Suivi des recommandations
- > **Chapitre 9:** Personnes morales ayant reçu une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville en 2022

► **Chapitre 10:** Rapport d'activités du Bureau

► **Annexe A:** État des dépenses du Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022

► **Annexe B:** Extrait de la *Loi sur les cités et villes* qui encadre notre travail

Audits de performance

Chapitre 2: Centre de services aux citoyens et traitement des plaintes et des requêtes à la Ville

Les résidents, les entreprises et les visiteurs de la Ville ont accès à la Ville 24 heures sur 24 grâce au Centre de services aux citoyens (CSC), que ce soit par téléphone, par courriel, sur le site Web de la Ville, par clavardage ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux Facebook, Twitter et Instagram. Les principales fonctions du CSC sont de répondre aux questions générales concernant les services de la Ville, d'informer les citoyens des projets et des travaux en cours et de soumettre les demandes de service faites par le public aux services concernés afin de corriger les situations problématiques.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place les encadrements et les processus permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens.

Chapitre 3: Gestion de la relève des ressources humaines à la Ville

La Ville a pour mission d'offrir un milieu de vie enviable et durable avec des services de qualité adaptés aux besoins de ses citoyens. Cette mission impose la priorisation d'une prestation de services efficace aux citoyens. Dans un contexte régional où la pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population posent des enjeux de planification et de gestion de la relève, le respect de cette mission passe impérativement par la disponibilité de ressources humaines suffisantes et compétentes, ainsi que par la disponibilité d'une relève pour tous les postes critiques existant au sein de l'organisation.

La Ville a décidé de se doter d'un programme efficace de gestion de la relève afin d'assurer l'atteinte continue de son objectif stratégique. Au moment de cet audit, ce programme était en développement progressif; une première partie a été déployée et consiste en deux phases, soit le diagnostic organisationnel et la préparation d'organigrammes de relève. Le programme sera encadré par une nouvelle politique de gestion de la relève, actuellement en révision finale.

L'objectif de l'audit était de s'assurer que la Ville dispose d'un processus efficace et efficient de gestion de la relève des postes critiques afin de réduire sa vulnérabilité à l'égard de la continuité de sa prestation de services aux citoyens.

Chapitre 4: Dotation des cadres au RTL

Au 31 décembre 2022, le RTL comptait 1 219 employés, dont 164 cadres. Au cours de la période de janvier 2016 à la fin juillet 2022, il y a eu 68 promotions parmi les cadres et 193 embauches de cadres.

La Politique de dotation du RTL vise à assurer une saine gestion des ressources humaines dans le respect du plan d'effectifs en vigueur ou d'autres besoins soulevés par l'organisation en matière de main-d'œuvre, en mettant à l'avant-plan des pratiques de dotation souples, confidentielles, rigoureuses et absentes de toute forme d'influence et de conflit d'intérêts.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le processus de dotation des cadres est pratiqué avec objectivité et intégrité et qu'il favorise une gestion transparente des activités de dotation tout en respectant les lois, les règlements, les politiques et les procédures internes ainsi que les bonnes pratiques en la matière.

Chapitre 5: Entretien des autobus au RTL

Le RTL doit avoir des véhicules disponibles pour être en mesure d'offrir le service attendu aux citoyens, notamment pendant les périodes de pointe du matin et du soir. En 2022, le RTL a obtenu un taux de disponibilité de 99,5 % pour ses autobus alors que l'objectif minimal visé est de 99,25 %.

À cet égard, le Service entretien joue un rôle prépondérant en s'assurant que le nombre requis de véhicules est disponible, et que les autobus sont propres et en bon état de marche. Pour y arriver, les activités liées à l'entretien des autobus sont effectuées dans trois garages situés sur deux sites distincts, soit à Longueuil et à Saint-Hubert.

L'objectif de l'audit était de s'assurer que le RTL planifie et exécute les travaux d'entretien de son parc d'autobus de manière à assurer, de façon efficiente, la disponibilité de véhicules fiables dans le respect de la réglementation applicable.

Reddition de comptes

Chapitre 8: Suivi des recommandations

Chaque année, le Bureau effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées. Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Le Bureau a noté une amélioration dans la mise en œuvre des recommandations, puisque le taux d'application des recommandations des rapports émis est de 29 % (15 % en 2021-2022) après un an, de 60 % (67 % en 2021-2022) après trois ans et de 80 % (78 % en 2021-2022) après cinq ans.

Aussi, par rapport aux échéanciers prévus, les directions n'accusent pas de retard dans la mise en œuvre de leurs plans d'action pour près de 90 % des recommandations des rapports émis après un an. Parmi les rapports émis après trois ans, les directions accusent un retard dans la mise en œuvre de leurs plans d'action pour 20 % des recommandations émises. Pour un rapport émis après cinq ans, la direction accuse un retard de mise en œuvre pour 50 % des recommandations émises. Il y a plusieurs raisons qui peuvent expliquer ces retards, néanmoins, le Bureau réitère aux directions concernées l'importance de mettre en œuvre leurs plans d'action dans un délai raisonnable.

Remerciements

Je tiens à remercier mon équipe pour sa rigueur et son professionnalisme.

Également, je remercie les consultants qui nous ont accompagnés dans l'exécution de différents mandats.

Finalement, le Bureau souhaite souligner la collaboration obtenue du personnel de la Ville et des organismes à l'occasion des divers travaux effectués.

Remarque :

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



02

VILLE DE LONGUEUIL

*Centre de services
aux citoyens
et traitement
des plaintes et
des requêtes*

CONTEXTE

Les résidents, les entreprises et les visiteurs de la Ville de Longueuil (Ville) ont accès à la Ville 24 heures sur 24 grâce au Centre de services aux citoyens (CSC). Que ce soit par téléphone, par courriel, sur le site Web de la Ville, par clavardage ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux Facebook, Twitter et Instagram, les citoyens peuvent demander des services, signaler des problèmes ou obtenir des informations de la Ville.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place les encadrements et les processus permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens.

CONCLUSION

À la suite du travail effectué, de façon générale, nous pouvons conclure que la Ville a mis en place des processus de traitement des plaintes et des requêtes soutenus par une plateforme et des applications permettant la prise en charge des demandes citoyennes dès leur création, jusqu'à leur fermeture. Toutefois, les améliorations suivantes sont requises sur le plan de l'encadrement pour traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens et pour favoriser une amélioration continue.

Engagement ou politique de services aux citoyens

La Ville s'est fixé comme objectif de répondre à l'ensemble des demandes citoyennes ou d'assurer leur prise en charge dans le cadre d'une déclaration publique établissant des niveaux de services. Toutefois, cet objectif ne s'est pas traduit sur le plan opérationnel dans un encadrement clair et explicite par des attentes des instances supérieures.

Évaluation de la qualité du service offert

La Direction des communications et des affaires publiques (DCAP) n'a pas effectué de sondages ponctuels en ce qui concerne la gestion et le traitement des plaintes et des requêtes citoyennes. Lors de la fermeture des requêtes, un courriel est bel et bien transmis aux requérants en vue de s'informer sur leur satisfaction du traitement de leurs requêtes. Cependant, le taux de réponse obtenu se situe à 1,3 %, ce qui est bas pour une appréciation du service offert.

Système de gestion des requêtes et des plaintes

Nous avons constaté certains irritants qui occasionnent des délais dans le traitement des requêtes, de la confusion auprès des citoyens et des insatisfactions vis-à-vis du service en général. Le CSC, conjointement avec la Direction des technologies de l'information (DTI) et les directions concernées, devrait apporter des solutions aux déficiences notées, dans le cadre d'un projet interne d'amélioration continue.

Base de connaissances

Lorsque des citoyens appellent au CSC, les agents utilisent une grande quantité d'informations stockées dans la base de connaissances afin de leur répondre au cours même de l'appel ou de transférer la requête vers la direction concernée. Cette base de connaissances n'est pas conviviale, car elle contient un volume important d'informations qui rend parfois difficile sa consultation par les agents du CSC. De plus, il n'y a pas de procédure décrivant la mise à jour des informations contenues dans cette base.

Distinction entre les plaintes et les requêtes

Il n'y a pas de distinction entre une requête et une plainte appelant un traitement distinct ou spécifique à l'une ou l'autre. Le traitement appliqué semble être davantage informel. La classification est laissée au jugement des agents.

Formation continue des agents du CSC

Il n'existe pas de plan formel de formation continue des agents du CSC afin de veiller au maintien à jour de leurs connaissances.

Contacts des agents du CSC avec les citoyens

La prise de l'appel constitue le premier contact des citoyens avec la Ville et ses agents du CSC. Dans le processus de formation et d'amélioration du CSC, on observe et on écoute les agents afin d'améliorer leurs habiletés d'écoute et de communication lors des contacts avec les citoyens. Nous avons constaté l'absence de documents d'analyse identifiant les habiletés attendues des agents lors de l'interaction avec les citoyens.

Contribution des directions à la formation des agents du CSC

Les directions ne sont pas sollicitées en matière de formation des agents du CSC. Leur contribution favoriserait une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des opérations ou de la complexité de la réglementation par ses agents.

Priorisation du traitement des requêtes et des plaintes

La responsabilité des directions est de prendre en charge la requête et de répondre à la demande d'information ou de résoudre le problème signalé par le citoyen. À l'exception de ce qui est fait à la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme (DAU), il n'y a pas de critères formellement définis et standardisés pour prioriser et traiter les requêtes et les plaintes.

Objectifs opérationnels

Les directions auditées ont établi des niveaux de services relatifs au traitement des requêtes, comme un délai maximal de réponse aux appels, une réponse aux courriels en 48 heures ou une première inspection dans les 5 jours ouvrables pour la DAU, pour ne citer que cela.

Cependant, la Ville n'a pas défini formellement d'objectifs opérationnels mesurables, notamment liés aux niveaux de services, vis-à-vis du traitement des requêtes et des plaintes dans une optique d'amélioration continue.

Reddition de comptes

Un certain nombre de rapports de gestion sont produits par les unités administratives des entités auditées. Le CSC prépare périodiquement des rapports destinés à l'ensemble des directeurs, incluant les membres de la Direction générale, afin de suivre l'évolution des activités de traitement des requêtes.

Toutefois, il n'y a pas de processus formel de reddition de comptes faisant le bilan annuel de l'atteinte des objectifs spécifiquement reliés au traitement des requêtes et des plaintes.

Table des matières

Contexte	17
Objectif de l'audit	20
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	21
Conclusion et faits saillants	22
Pratiques positives	25
Observations et recommandations	26
2.1 Politique et encadrements	26
Politique de services aux citoyens	26
Évaluation de la qualité du service offert	27
2.2 Plateforme et applications soutenant la gestion des requêtes	29
Système de gestion des requêtes	29
Base de connaissances	30
2.3 Processus de traitement des requêtes	32
Distinction entre requête et plainte	32
Formation continue des agents du CSC	34
Contacts du CSC avec les citoyens	35
Contribution des directions à la formation des agents du CSC	36
Priorisation du traitement des requêtes et des plaintes	36
2.4 Amélioration continue de la performance organisationnelle	38
Objectifs opérationnels	38
Reddition de comptes	39
Annexe — Critères d'évaluation	41

Contexte

Les résidents, les entreprises et les visiteurs de la Ville de Longueuil (Ville) ont accès à la Ville 24 heures sur 24 grâce au Centre de services aux citoyens (CSC). Déployé en 2013, le service 311 est un centre d'appels non urgents où du personnel de première ligne répond aux demandes d'information et d'intervention de la population. En 2017, à la suite de son intégration à la Direction des communications et des affaires publiques (DCAP), il devient le CSC. Le centre procède alors à la réorganisation de ses ressources humaines et se dote d'un nouveau système de gestion des requêtes. Parallèlement, il élargit son offre d'accès : que ce soit par téléphone, par courriel, sur le site Web de la Ville, par clavardage ou par l'intermédiaire des réseaux sociaux Facebook, Twitter et Instagram, les citoyens peuvent demander des services, signaler des problèmes ou obtenir des informations de la Ville. Les principales fonctions du CSC sont de répondre aux questions générales concernant les services de la Ville, d'informer les citoyens des projets et des travaux en cours et de soumettre les demandes de service faites par le public aux services concernés afin de corriger les situations problématiques.

Le tableau suivant présente, pour 2022 et 2021, le nombre de contacts citoyens pour chacune des directions de la Ville :

Tableau 1

Directions	2022	2021
Centre de services aux citoyens (nombre de contacts traités sans recourir aux services de 2 ^e ligne)	47 338	108 234
Direction des travaux publics	48 647	46 068
Direction du génie	4 696	4 453
Direction de la culture, du loisir et du développement social	8 991	4 722
Direction des biens immobiliers	5 594	5 051
Direction de l'aménagement du territoire et de l'urbanisme	19 495	8 352
Direction des communications et des affaires publiques	1 774	2 600
Direction du greffe	1 923	2 247
Service de police de l'agglomération de Longueuil	2 222	1 296
Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil	1 253	806
Direction des finances	3 627	483

Tableau 1 (suite)

Directions	2022	2021
Direction de l'évaluation	614	389
Direction de la gestion des eaux	384	293
Direction des ressources humaines	745	266
Direction du développement	453	96
Direction de l'approvisionnement	99	49
Direction des services juridiques	3	39
Mairie	23	17
Total	147 881	185 461

Source : Centre de services aux citoyens

Synthèse des données préparée par le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil.

Il est à noter que les données de 2022 ont été reclassifiées, ce qui peut affecter la comparabilité.

Systemes et applications utilisés

Utilisée depuis 2020, la plateforme ServiceNow est le système qui est à la base de la gestion des requêtes citoyennes au CSC. Cette plateforme a pour buts de recueillir les demandes citoyennes, d'assurer que les requêtes créées sont accessibles aux directions, grâce aux interfaces avec les applications utilisées par ces dernières, ainsi que de permettre de recueillir la rétroaction des citoyens grâce aux sondages relatifs à la prestation du service lors du traitement de leur requête.

Autour du système ServiceNow se greffent plusieurs applications opérationnelles (interfaces) telles que ARI, qui est principalement utilisée par la Direction des travaux publics pour la gestion et le traitement des requêtes et des plaintes; GPI, qui est utilisée par la Direction de l'aménagement et de l'urbanisme pour traiter ses requêtes; et une version Web de ServiceNow (Ariane), qui est utilisée notamment par la Direction de la culture, du loisir et du développement social pour la gestion de ses requêtes. Le système ServiceNow est également connecté à Mon portail citoyen de la Ville utilisé par les citoyens pour formuler des requêtes en ligne.

Rôles et responsabilités

La gestion des requêtes et des plaintes requiert la participation de plusieurs parties prenantes dont les interventions spécifiques contribuent, selon leurs rôles et responsabilités, à la prise en charge et au traitement des appels et des requêtes ainsi qu'à l'exécution des mesures requises. La responsabilité des directions concernées est de prendre en charge la requête et de résoudre le problème ou de répondre au questionnement du citoyen. Une fois la requête traitée, l'intervenant doit rédiger une note et terminer la requête. Par la suite, le CSC reçoit un avis, en informe ensuite le citoyen et le dossier est fermé. Les principaux intervenants visés par cet audit, de même que leurs rôles et responsabilités, sont énoncés sommairement ci-dessous :

- ▶ La Direction des communications et des affaires publiques (DCAP), par l'intermédiaire du CSC, assure la prise en charge des appels et des requêtes que les citoyens adressent à la Ville. Ces requêtes entrent sous la forme d'appels téléphoniques, de courriels, de messages privés sur Mon portail citoyen et de clavardage. À ce stade de prise en charge des demandes, l'équipe du CSC consulte la base de connaissances afin de donner les réponses appropriées. Si elle n'y trouve pas la réponse recherchée ou s'il s'agit d'une demande d'analyse ou de travaux à effectuer sur le terrain, elle transfère les demandes vers les services concernés qui traitent les requêtes.
- ▶ La Direction des travaux publics (DTP) reçoit les requêtes et les demandes citoyennes par l'intermédiaire du système ServiceNow, qui fait le pont avec le système ARI, et c'est l'équipe de l'unité Répartition et service client qui soutient les différentes divisions de la DTP qui traite les requêtes relatives principalement au déneigement de la voie publique et à la collecte des matières résiduelles. Cette même équipe assure une gestion en continu des requêtes, tient des statistiques quotidiennement et fait le suivi de la fermeture des requêtes des années antérieures.
- ▶ La Direction de l'aménagement et de l'urbanisme (DAU) a récemment créé une nouvelle division sous le Service permis et inspection. La Division service à la clientèle a pour rôle de renseigner les citoyens concernant les permis et les certificats et de traiter les plaintes et les requêtes. L'équipe de cette division consacre 20 % de son temps à la délivrance des permis et des certificats et 80 % du temps aux services dits de première ligne soit, la réponse aux demandes téléphoniques et le traitement des courriels et des requêtes.
- ▶ La Direction de la culture, du loisir et du développement social (DCLDS), par l'intermédiaire de l'unité réservation rattachée au Service administration et amélioration continue, traite les plaintes et les requêtes liées aux réservations et aux autres demandes. Généralement, celles-ci leur sont acheminées par les citoyens ou par les organismes au moyen d'une ligne consacrée aux réservations ou par le CSC.
- ▶ La Direction des technologies de l'information (DTI), par l'intermédiaire de la division du Soutien aux lignes d'affaires (SLA), assure le soutien technique aux utilisateurs des systèmes utilisés dans les différentes étapes du traitement des plaintes et des requêtes (de l'ouverture à la fermeture). En plus d'offrir du soutien technique, la division du SLA collabore avec le pilote applicatif du CSC lorsque des demandes de changement sont soumises. Une telle collaboration a été nécessaire, par exemple, pour donner suite à la demande formulée par la Direction générale d'obtenir des rapports montrant la progression du statut des demandes.

Principaux enjeux identifiés par les directions auditées dans la gestion des plaintes et des requêtes

Voici les principaux enjeux auxquels fait face la Ville relativement à la gestion des plaintes et des requêtes :

- ▶ Rendre l'utilisation de la base de connaissances conviviale et simple et tenir la base de connaissances à jour;
- ▶ Établir des niveaux de services corporatifs en ce qui concerne le traitement des requêtes et des plaintes;
- ▶ Augmenter le taux de réponse aux sondages envoyés aux citoyens lors de la fermeture de leurs requêtes.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur le Centre de services aux citoyens et le traitement des plaintes et des requêtes. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville a mis en place les encadrements et les processus permettant de traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

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

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de mai 2022 à mai 2023. La période couverte allait de 2020 à 2022 pour les documents relatifs aux systèmes et aux applications informatiques ainsi qu'aux processus permettant aux directions de traiter les requêtes et les plaintes, de leur prise en charge jusqu'à leur clôture. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- ▶ L'engagement formel de la Ville vis-à-vis du service aux citoyens en matière de demandes citoyennes soutenu par un encadrement administratif de la gestion des requêtes et des plaintes ;
- ▶ La prise en charge par le CSC des appels et des requêtes des citoyens et leur acheminement aux directions et aux services concernés aux fins de traitement ;
- ▶ Les systèmes et les applications soutenant la gestion des requêtes ;
- ▶ Les processus de traitement des requêtes, une fois ces dernières acheminées aux directions et aux services concernés, de la planification du traitement de la requête jusqu'à sa fermeture ;
- ▶ La gestion de la performance dans le traitement des requêtes et des plaintes ;
- ▶ Le cadre de gouvernance et la reddition de comptes concernant les requêtes et les plaintes.

Cet audit se limite à la DCAP et principalement à son CSC, à la DTP, à la DAU, à la DCLDS et à la DTI.

Cet audit ne couvre pas les plaintes et les requêtes traitées par le Bureau du protecteur du citoyen, les plaintes concernant le processus d'approvisionnement des biens et services de la Ville, les plaintes contre les élus et les policiers ainsi que les plaintes relatives aux réclamations à l'encontre de la Ville.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec plusieurs intervenants de la DCAP, principalement du CSC, de la DTP, de la DAU, de la DCLDS et de la DTI ;
- ▶ Analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants ;
- ▶ Examen de divers documents relatifs aux systèmes de traitement des requêtes et des plaintes, ainsi que de différentes statistiques et autres données portant sur le rendement et la performance dans le traitement des requêtes et des plaintes ;
- ▶ Analyse de documents pertinents tels que le Plan stratégique 2020-2025 et divers rapports et bilans des activités réalisées en lien avec le traitement des requêtes et des plaintes ;
- ▶ Réalisation de tests de validation de l'information transmise dans le système de gestion des requêtes et des plaintes.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.

Conclusion et faits saillants

À la suite du travail effectué, de façon générale, nous pouvons conclure que la Ville a mis en place des processus de traitement des plaintes et des requêtes soutenus par une plateforme et des applications permettant la prise en charge des demandes citoyennes dès leur création, jusqu'à leur fermeture. Toutefois, les améliorations suivantes sont requises sur le plan de l'encadrement pour traiter adéquatement les requêtes et les plaintes des citoyens et pour favoriser une amélioration continue.

Engagement ou politique de services aux citoyens

Il importe de rappeler que dans son Plan stratégique 2020-2025, la Ville s'est fixé comme objectif de répondre à l'ensemble des demandes citoyennes ou d'assurer leur prise en charge dans le cadre d'une déclaration publique établissant des niveaux de services. Si ces intentions se sont matérialisées par différentes prestations de services à la population, la Ville devrait concrétiser formellement, d'ici 2025 tel que défini dans le plan stratégique, cet engagement dans une déclaration de services aux citoyens, principalement en ce qui a trait au traitement des requêtes et des plaintes, afin de pallier cette absence.

Évaluation de la qualité du service offert

La DCAP n'a pas effectué de sondages ponctuels en ce qui concerne la gestion et le traitement des plaintes et des requêtes citoyennes. Lors de la fermeture des requêtes, un courriel est bel et bien transmis aux requérants en vue de s'informer sur leur satisfaction du traitement de leurs requêtes. Cependant, le taux de réponse obtenu se situe à 1,3 %, ce qui est bas pour une appréciation du service offert. La DCAP devrait réaliser périodiquement une évaluation au moyen d'un sondage afin de mesurer le degré de satisfaction des citoyens et de cibler les sources d'insatisfaction, dans le but d'apporter les correctifs requis, au besoin. Elle devrait également trouver les moyens d'augmenter le taux de réponse au sondage lié aux requêtes traitées.

Système de gestion des requêtes et des plaintes

La gestion des requêtes et des plaintes est un élément important pour assurer l'amélioration continue de la qualité des services que la Ville rend à ses citoyens. La gestion passe par les systèmes et les applications mis en place pour soutenir les processus proprement dits, qui commencent par l'ouverture de la requête, se continuent par la planification et l'exécution des travaux et se terminent par la fermeture de la requête. Cependant, il faut que ces systèmes soient fluides, cohérents et performants afin que les directions concernées comme la DTP, la DAU et la DCLDS et les autres puissent compléter leurs interventions avec efficacité et diligence. Nous avons constaté certains irritants qui occasionnent des délais dans le traitement des requêtes, de la confusion auprès des citoyens et des insatisfactions vis-à-vis du service en général. Le CSC, conjointement avec la DTI et les directions concernées, devrait apporter des solutions aux déficiences notées, dans le cadre d'un projet interne d'amélioration continue.

Base de connaissances

Lorsque des citoyens appellent au CSC, les agents utilisent une grande quantité d'informations stockées dans la base de connaissances afin de leur répondre au cours même de l'appel ou de transférer la requête vers la direction concernée. Cette base de connaissances n'est pas conviviale, car elle contient un volume important d'informations qui rend parfois difficile sa consultation par les agents du CSC. De plus, il n'y a pas de procédure décrivant la mise à jour des informations contenues cette base.

Le CSC, conjointement avec la DTI et les directions concernées, devrait explorer la possibilité d'alléger le contenu information de la base de connaissances et rendre l'arborescence de cette dernière plus conviviale. Le CSC devrait mettre en place un mécanisme formel de mise à jour systématique de la base de données.

Distinction entre les plaintes et les requêtes

Il n'y a pas de distinction entre une requête et une plainte appelant un traitement distinct ou spécifique à l'une ou l'autre. La classification est laissée au jugement des agents. Le traitement appliqué semble être davantage informel. Le CSC, en collaboration avec les directions concernées, devrait établir des critères permettant de faire une distinction claire et uniforme entre une requête et une plainte, et identifier le type d'intervention appropriée pour chacune d'elles.

Formation continue des agents du CSC

Il n'existe pas de plan formel de formation continue des agents du CSC afin de veiller au maintien à jour de leurs connaissances. Le CSC devrait instaurer un programme de formation continue pour ses agents afin d'améliorer leurs connaissances et leurs habiletés exigées dans un contexte d'amélioration continue.

Contacts des agents du CSC avec les citoyens

La prise de l'appel constitue le premier contact des citoyens avec la Ville et ses agents du CSC. Dans le processus de formation et d'amélioration du CSC, on observe et on écoute les agents afin d'améliorer leurs habiletés d'écoute et de communication lors des contacts avec les citoyens. Nous avons constaté l'absence de documents d'analyse identifiant les habiletés attendues des agents lors de l'interaction avec les citoyens. Cette absence ne permet pas de faire une appréciation uniforme menant à un programme de formation personnalisé.

Contribution des directions à la formation des agents du CSC

Les directions ne sont pas sollicitées en matière de formation des agents du CSC. Leur contribution favoriserait une meilleure connaissance et une meilleure compréhension des opérations ou de la complexité de la réglementation par ses agents. Le CSC devrait solliciter le personnel des directions en ce sens.

Priorisation du traitement des requêtes et des plaintes

La responsabilité des directions est de prendre en charge la requête et de répondre à la demande d'information ou de résoudre le problème signalé par le citoyen. Une fois transmise aux unités opérationnelles concernées, la requête doit être planifiée dans le calendrier en fonction des priorités, des besoins ou de la liste de travail du jour. À l'exception de ce qui est fait à la DAU, il n'y a pas de critères formellement définis et standardisés pour prioriser et traiter les requêtes et les plaintes. L'absence de définition ou de description formelle des critères de priorisation peut avoir pour conséquence de retarder le traitement de certaines requêtes et de créer ainsi de la frustration et de l'insatisfaction chez les citoyens.

Amélioration continue de la performance organisationnelle

L'amélioration continue de la performance organisationnelle fait partie d'un cycle de gestion où la gouvernance est bien exprimée et affirmée par les instances politiques et administratives sous la forme :

- ▶ d'un cadre corporatif d'évaluation de la performance ;
- ▶ d'un référentiel d'indicateurs de gestion ;
- ▶ d'une reddition de comptes formelle et annuelle.

Par rapport aux éléments fondamentaux suivants de la gestion stratégique d'une ville, cet audit nous a permis de formuler les commentaires ci-dessous :

Objectifs opérationnels

Les directions auditées ont établi des niveaux de services relatifs au traitement des requêtes, comme un délai maximal de réponse aux appels, une réponse aux courriels en 48 heures ou une première inspection dans les 5 jours ouvrables pour la DAU, pour ne citer que cela.

Cependant, la Ville n'a pas défini formellement d'objectifs opérationnels mesurables, notamment liés aux niveaux de services, vis-à-vis du traitement des requêtes et des plaintes dans une optique d'amélioration continue.

Reddition de comptes

Un certain nombre de rapports de gestion sont produits par les unités administratives des entités auditées. Le CSC prépare périodiquement des rapports destinés à l'ensemble des directeurs, incluant les membres de la Direction générale, afin de suivre l'évolution des activités de traitement des requêtes.

Toutefois, il n'y a pas de processus formel de reddition de comptes faisant le bilan annuel de l'atteinte des objectifs spécifiquement reliés au traitement des requêtes et des plaintes.

Vous trouverez à la section *Observations et recommandations* de ce rapport le détail des observations et des recommandations.

Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- ▶ La clarification des rôles et responsabilités vis-à-vis de la gestion des requêtes et des plaintes, tant au niveau des directions qu'au sein de celles-ci, par la création de services ou de divisions spécialisées réduit le risque de chevauchement et d'ambiguïté.
- ▶ La diversification des méthodes d'accès au CSC par les citoyens, grâce à divers canaux de communications tels que le téléphone, le courriel, la messagerie privée, les médias sociaux, le portail Web en ligne et le clavardage en plus des comptoirs d'accueil pour les personnes qui se présentent physiquement, rend le CSC plus accessible.
- ▶ Lors de l'événement du 13 septembre 2022 (forte pluie) qui a provoqué une augmentation importante des appels surchargeant le système téléphonique et la création de files d'attente importantes, la Ville a démontré la capacité de la DTP et du CSC de répondre rapidement et efficacement aux appels. Ces unités ont réussi à réorganiser la prise d'appels de citoyens, la communication des informations et le traitement des requêtes nécessitant une intervention urgente grâce à l'affectation en mode urgence de leurs ressources.
- ▶ La Direction générale utilise des rapports hebdomadaires et mensuels lors des rencontres de direction avec les directeurs et les directeurs généraux adjoints. Ces rapports présentent un contenu informationnel permettant de suivre l'évolution des requêtes et la satisfaction des citoyens par rapport à la résolution de leurs requêtes.
- ▶ La DTP, grâce à des rencontres journalières et à l'utilisation de tableaux de bord, mesure journalièrement et mensuellement le volume de requêtes et les délais de traitement.

Observations et recommandations

2.1

Politique et encadrements

Politique de services aux citoyens

Observations

Pour réaliser pleinement sa mission, la Ville doit s'assurer de la bonne administration des services offerts à la population. Elle devrait pour cela se doter d'une politique de services aux citoyens afin de souligner ses engagements à offrir des services de qualité, fiables et accessibles. À cet effet, le Plan stratégique 2020-2025 de la Ville identifie clairement l'objectif de s'engager à ce que l'ensemble des demandes citoyennes soient prises en charge à l'intérieur d'une déclaration publique des niveaux de services. Toutefois, cet objectif ne s'est pas traduit sur le plan opérationnel d'un encadrement clair et explicite par des attentes des instances supérieures. En effet, la Ville n'a pas élaboré une politique de services aux citoyens à l'échelle corporative. Un tel encadrement devrait être assorti d'une déclaration de niveaux de services souhaitables par la Ville et de normes de service qu'elle entend respecter, notamment :

- Fournir des informations relatives aux différents modes de communication accessibles aux citoyens (téléphone, courriel, comptoir, portail Web, etc.) ;
- Clarifier les intentions en matière de qualité, d'efficacité et d'efficience de la prestation de services ;
- Préciser les attitudes et les comportements attendus des agents du CSC lors de la prise d'appels (par exemple, empathie, courtoisie et professionnalisme).

Le fait de ne pas s'appuyer sur une politique de services aux citoyens peut entraîner les conséquences suivantes :

- L'insatisfaction des citoyens en cas d'une prestation de services non uniforme ou à double vitesse apparente ;
- Des services non accessibles ou exempts de courtoisie et d'empathie ;
- Des services ne respectant pas les standards de qualité, d'efficacité et d'efficience annoncés.

Recommandations

La DCAP devrait proposer à la Direction générale une politique ou une déclaration de services aux citoyens, afin de favoriser un traitement uniforme, équitable, efficient et efficace de l'ensemble des demandes citoyennes par l'ensemble des directions.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Planification stratégique du service de l'Expérience-citoyenne de la DCAP comprend la rédaction d'une déclaration de services aux citoyens par laquelle nous partagerons nos intentions en matière de niveaux de services. Cet élément fait partie également du Plan stratégique 2025 de la Ville.

Responsables et échéancier

DCAP et Direction générale

Été 2024

Évaluation de la qualité du service offert

Observations

Dans l'optique d'assurer l'amélioration continue de la qualité des services offerts à la population, une bonne pratique consiste à réaliser périodiquement une évaluation au moyen de sondages afin de mesurer le degré de satisfaction des citoyens et de cibler les sources d'insatisfaction dans le but d'y apporter les correctifs requis, au besoin.

Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons pris connaissance de résultats de deux sondages d'opinion effectués par une firme externe auprès de résidents de la Ville. La première étude, réalisée en 2019, ciblait spécifiquement la perception de la qualité de la glace auprès des résidents qui fréquentent les patinoires extérieures. La deuxième étude, réalisée en 2020, sondait quant à elle la satisfaction générale des résidents concernant les opérations de déneigement assurées par les services de la Ville.

Bien que ces études concernent des secteurs précis, nous sommes d'avis que la Ville devrait étendre ce type d'enquête à d'autres activités. En effet, depuis l'implantation du service 311, la Ville n'a pas effectué de sondages pour mesurer le degré de satisfaction de sa population relativement au CSC, qui constitue la première ligne d'accès aux services et dont la responsabilité première est de répondre de manière adéquate aux préoccupations des citoyens en fournissant des informations fiables. L'absence de sondages prive le CSC et les directions d'informations leur permettant d'identifier les forces et les faiblesses dans une optique d'amélioration continue.

Par ailleurs, lors de la fermeture d'une requête, le CSC envoie un courriel invitant le citoyen concerné par la requête à évaluer la prestation du service qu'il a obtenu. Cet aspect de l'évaluation touche non seulement la prestation du CSC, mais également la prestation du service concerné. Comme le démontre le tableau suivant, le taux de réponse obtenu est généralement faible, soit un taux mensuel moyen de 1,3 % au cours de la période de janvier à décembre 2022. Ceci ne permet pas au CSC d'évaluer la satisfaction de l'ensemble des citoyens qui ont fait une requête.

Tableau 2

Mois 2022	Taux de réponse aux demandes d'évaluation du service obtenu			
	Envoyés	Sans réponse	Réponse obtenue	Taux de réponse
Décembre	6 568	6 542	26	0,4 %
Novembre	8 548	8 432	116	1,4 %
Octobre	5 519	5 472	47	0,9 %
Septembre	9 286	9 189	97	1,0 %
Août	8 598	8 496	102	1,2 %
Juillet	8 291	8 204	87	1,0 %
Juin	9 815	9 709	106	1,1 %
Mai	11 109	10 984	125	1,1 %
Avril	11 103	11 011	92	0,8 %
Mars	12 845	12 676	169	1,3 %
Février	12 553	12 272	281	2,2 %
Janvier	9 890	9 690	200	2,0 %
	114 125	112 677	1 448	1,3 %

Source : Bureau de la performance organisationnelle 2022

Selon nos recherches, les taux de réponse varient beaucoup en fonction de différents facteurs comme la relation avec la population cible, la longueur et la complexité du sondage, le thème du sondage, etc. Dans le cas de sondages en ligne comme celui que le CSC transmet aux citoyens concernés par leurs requêtes, il est réaliste et plus prudent de compter sur un taux de réponse de l'ordre de 10 à 15 %.

Recommandations

La DCAP devrait :

- Procéder périodiquement à un sondage indépendant permettant d'évaluer la satisfaction des citoyens relativement au traitement des requêtes qu'ils présentent en ce qui a trait à la prestation des services offerts par le CSC et l'ensemble des directions ;
- Examiner, conjointement avec les directions générant le plus grand volume de requêtes, les moyens d'augmenter le taux de réponse des citoyens aux courriels visant l'appréciation de la prestation des services reçus à la suite de leur requête.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans le cadre du Plan stratégique 2025, nous nous engageons à sonder notre population, notamment par l'indicateur du taux de recommandation net (NPS). Nous saisisons cette occasion pour sonder notre population sur la satisfaction qu'ils ont à l'égard des services rendus par le biais du Centre de services aux citoyens

Responsables et échéancier

DCAP

Été 2024

2.2

Plateforme et applications soutenant la gestion des requêtes

Système de gestion des requêtes

Observations

La Ville s'est dotée d'outils technologiques pour lui permettre de gérer les interactions entre les citoyens de Longueuil et les services de la Ville, ainsi que les interventions opérationnelles qui peuvent en découler. La solution infonuagique ServiceNow implantée en 2020 est à la base de la gestion des requêtes citoyennes corporatives.

Sur le plan technologique, ce système est soutenu par la DTI et permet la communication avec d'autres systèmes. Autour de ServiceNow se greffent plusieurs interfaces opérationnelles, comme le système ARI qui est principalement utilisé par la DTP pour la gestion et le traitement des requêtes et des plaintes. D'autres interfaces existent également, notamment l'application GPI qui est utilisée par la DAU pour la gestion des demandes de permis et des requêtes. À la DCLDS, depuis l'acquisition de trois licences d'utilisation de ServiceNow, certaines personnes désignées ont un accès de base leur permettant de consulter les requêtes et de les transférer à leurs collègues au sein de la direction.

Sur la base des informations obtenues, on constate que les outils technologiques soutenant la gestion des requêtes et des plaintes répondent aux besoins spécifiques des utilisateurs. Toutefois, un certain nombre d'irritants sont régulièrement mentionnés par certains utilisateurs, notamment :

- ▶ Il arrive parfois qu'une requête soit acheminée par erreur à une direction qui n'a aucun lien avec le problème à résoudre, ce qui augmente le délai de traitement ;
- ▶ Lorsqu'une division reçoit par erreur une requête qui n'a rien à voir avec ses activités, il lui est impossible de la renvoyer dans le système ou à la bonne personne, ce qui augmente le délai de traitement ;
- ▶ Il existe un problème de fluidité entre le système ServiceNow et l'application GPI, ce qui impose au personnel de la DAU d'effectuer la fermeture des requêtes manuellement ;
- ▶ Il y a des déficiences du système ARI relativement à son interface avec le système ServiceNow ; à titre d'exemple, l'instabilité du pont entre ARI et ServiceNow ne permet pas un échange continu et engendre une intervention manuelle lors de la fermeture des requêtes par le CSC.

Recommandations

Dans le cadre de l'expérience client interne, le CSC, conjointement avec la DTI, devrait répertorier les irritants engendrés par l'exploitation des applications dédiées au traitement des requêtes et apporter les solutions qui s'imposent.

Commentaires et plan d'action de la direction

Nous proposons d'effectuer un inventaire des besoins de l'ensemble des directions en termes de solutions de gestion des requêtes et de travailler à un plan d'action avec la DTI pour bonifier l'outil corporatif de gestion des requêtes afin que ce dernier réponde à un maximum de besoins opérationnels.

Responsables et échéancier

DCAP et DTI

Automne 2023

Base de connaissances

Observations

Les agents du CSC partagent une grande quantité d'informations stockées dans la base de connaissances, qui est constituée de données recueillies auprès de toutes les directions. Cette base de données est organisée en plusieurs dossiers (par exemple, déneigement) se déclinant en articles classés par catégorie d'activités et de sous-activités pour chaque domaine pris en charge par le CSC. Elle est accessible à partir du menu libre-service de l'application ServiceNow qui offre trois possibilités, à savoir le 7111 (assistance interne pour joindre les services des technologies de l'information), la base de connaissances interne et la base de connaissances du CSC. Toutefois, c'est cette dernière qui documente toutes les possibilités de demandes citoyennes.

Les articles contenus dans la base de connaissances comportent un titre, une description, des questions-réponses les plus courantes et des liens internes pour aider les agents du CSC à traiter les demandes citoyennes. Toutefois, selon les informations obtenues, cette base de connaissances n'est pas conviviale. Elle contient un volume important d'informations qui rend parfois difficile sa consultation par les agents du CSC lorsqu'il faut fournir de l'information au citoyen. À titre d'exemple, il y a 768 articles au total dans la base de connaissances et lorsqu'on ouvre un seul article, on obtient des sous-catégories supplémentaires. Le défi se situe au niveau du volume et de la clarté des informations contenues dans un seul article.

En effet, la recherche dans la base de connaissances se fait par mots-clés en fonction de la demande du citoyen. L'agent du CSC obtient ainsi une multitude de résultats pas toujours cohérents en lien avec ces mots-clés. Il doit ensuite faire le tri pour obtenir l'information recherchée, ce qui peut occasionner de l'attente pour le citoyen ou alors créer la perception que l'agent ne maîtrise pas le sujet. Ceci peut avoir pour conséquence de fournir une information approximative.

Nous avons également observé qu'il n'existe pas de procédure décrivant la mise à jour des informations contenues dans la base des connaissances. De plus, cette mise à jour ne se fait pas systématiquement par les directions lorsque surviennent des changements, aussi bien dans les pratiques que dans la réglementation. Aussi, il n'existe pas de mécanisme formel incitant les directions à fournir promptement des informations au CSC lorsque des changements importants se produisent dans leurs opérations ou leurs activités. L'absence de mise à jour systématique des informations de la base de connaissances présente le risque de fournir aux citoyens des informations incomplètes ou inexactes et, éventuellement, d'engendrer des mécontentements.

Recommandations

Le CSC, conjointement avec la DTI et les directions, notamment la DTP, la DAU et la DCLDS, devrait explorer la possibilité de revoir la complexité de la base de connaissances et le contenu informationnel afin d'obtenir une arborescence conviviale plus simple d'utilisation et en faciliter ainsi l'exploitation par les agents en termes de rapidité et de précision.

Le CSC et les directions, notamment la DTP, la DAU et la DCLDS, devraient conjointement mettre en place un mécanisme uniforme permettant d'assurer la mise à jour systématique de la base de connaissances lorsque des changements sont effectués dans leurs activités, ou en matière de réglementation.

Commentaires et plan d'action de la direction

Dans un premier temps, nous devons revoir les contenus, optimiser et mettre en place un processus de gestion en continu de la base de connaissances. Par la suite, nous planifions la mise en place d'un processus formalisé de révision des articles de base de connaissances ; cela fait partie du Plan stratégique du service de l'Expérience-citoyenne 2023. Ce processus de mise à jour annuelle ou trimestrielle sera défini par directions et par services, selon la volumétrie, le type et la saisonnalité des demandes.

Responsables et échéancier

DCAP

Été 2024

2.3

Processus de traitement des requêtes

Une fois la possibilité donnée aux citoyens de formuler des requêtes et des plaintes, il est important d'y donner suite lorsqu'elles sont formulées. Le processus y afférent se décline en quatre étapes : ouverture de la requête, planification des travaux, exécution des travaux et fermeture de la requête. Nous présentons sommairement les principales étapes :

Ouverture de la requête : À la réception de la demande du citoyen, l'agent du CSC choisit l'article pertinent de la base de connaissances. L'agent crée la requête en inscrivant l'objet de la requête et la direction d'intervention concernée. Ces informations permettent d'assigner automatiquement la requête à la bonne direction ou à la personne responsable.

Planification des travaux : Les directions sont responsables de la planification des travaux. Une fois que la direction concernée prend connaissance de la requête, la planification des travaux d'intervention est programmée. La requête est transmise au responsable et à l'exécutant afin que celui-ci procède à l'intervention.

Exécution des travaux : Les travaux sont alors exécutés ; lorsqu'ils sont terminés, l'information est transmise au responsable au sein de la direction ou de la division concernée.

Fermeture de la requête : Une fois l'intervention terminée au sein du service concerné, le responsable inscrit l'information concernant la requête et avise le CSC via le système ServiceNow. Le CSC procède alors à la fermeture officielle de la requête et un sondage est automatiquement transmis au requérant afin de connaître sa satisfaction des services reçus.

Distinction entre requête et plainte

Observations

On ne retrouve pas à la Ville la définition d'une plainte et il n'y a pas de distinction entre une requête et une plainte appelant un traitement distinct ou précisant une personne ou une direction distincte à aviser. La distinction semble être davantage informelle. Parfois, la catégorisation de l'appel (plainte ou requête) est laissée au bon jugement des personnes. Donc, la catégorisation n'est pas formalisée dans les écrits ou dans un document de sorte que tout le monde puisse avoir la même définition et la même compréhension de façon claire et sans laisser de place à l'interprétation.

Une plainte fait suite à un manquement au service attendu par le citoyen et qui n'a pas été complètement livré ; elle permet d'améliorer un processus de façon que la situation ne se reproduise plus. Une plainte peut également émaner d'une insatisfaction non liée à un manquement. Une requête permet de corriger une situation ponctuelle.

À la DTP, il existe des requêtes correctives et des requêtes administratives :

- ▶ Une requête corrective est celle qui nécessite une intervention manuelle de la part des services opérationnels agissant comme deuxième ligne, afin de corriger une situation problématique émanant d'une demande citoyenne. Les catégories de requêtes correctives peuvent inclure, par exemple, un nid de poule, la plainte d'un citoyen sur la vitesse des automobiles circulant dans sa rue ou le déplacement de meubles entreposés sur le trottoir.
- ▶ Une requête administrative est une demande d'information ou de service nécessitant une réponse et un suivi de la part des services opérationnels. Ces demandes proviennent généralement du Cabinet de la mairesse, de la Direction générale ou des élus. Dans cette catégorie, on peut citer par exemple, une demande de la Direction générale concernant des statistiques portant sur le nombre de requêtes traitées ou les délais de traitement, ainsi qu'une demande de suivi par le Cabinet de la mairesse sur l'état des travaux dans un secteur donné de la Ville.

Pour les autres directions auditées, nous n'avons pas retrouvé ces deux notions de requête.

Recommandations

Le CSC devrait, en collaboration avec les directions, établir les critères permettant de distinguer une requête d'une plainte lors de la création de la demande citoyenne ainsi que les modalités de traitement en termes d'intervention et de délais de traitement spécifiques à chaque cas.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le plan d'action du service de l'Expérience-citoyenne comprend l'élément suivant : Développer un langage commun - définir la nature des contacts (demande d'information, requête, plainte).

Il est important pour une organisation de connaître la nature des contacts avec nos citoyens, dans une démarche d'amélioration continue.

Actions planifiées : établir, documenter et présenter à l'ensemble des collaborateurs les types de contacts (plaintes, requêtes et demandes d'informations).

Responsables et échéancier

DCAP

Automne 2023

Formation continue des agents du CSC

Observations

Les agents du CSC doivent transmettre l'information la plus pertinente et fiable aux citoyens. En effet, une partie des appels de citoyens au CSC concernent des demandes d'information auxquelles les agents répondent, et ce, sans qu'il y ait de transfert des demandes vers d'autres services de la Ville. La formation offerte aux agents revêt donc une grande importance pour la qualité de la prestation des services offerts aux citoyens.

Nous avons observé qu'une formation initiale est donnée aux agents du CSC nouvellement embauchés. Ainsi, dès leur arrivée, les nouveaux employés reçoivent une formation théorique d'une durée de deux semaines, en plus d'une formation pratique de deux semaines, pour un total de quatre semaines. Cette formation couvre les aspects liés à l'organisation de la Ville, à la réglementation et aux outils de travail des agents du CSC. Un volet spécifique de la formation couvre l'utilisation complète du système ServiceNow. Les thèmes abordés concernent l'exploitation de la base de connaissances, la création d'une requête, l'ajout de pièces jointes, le suivi de la demande ainsi que la fermeture d'une requête.

Nous sommes d'avis que la formation dispensée aux nouveaux agents qui entrent en fonction est appropriée et pertinente pour leur intégration et leur permet de développer des habiletés de base nécessaires à la prise en charge des appels et à la création des requêtes.

Toutefois, nous avons constaté qu'il n'existe pas de plan formel de formation continue pour les agents du CSC afin d'assurer le maintien à jour de leurs connaissances. Nos interlocuteurs nous ont plutôt laissé entendre qu'un plan de formation est en cours d'élaboration. L'absence de formation continue n'aide pas les agents du CSC à renforcer leurs compétences, leurs habiletés et leurs connaissances indispensables sur divers sujets. Ceci peut avoir pour impact la méconnaissance des activités et des services et une qualité moindre de services aux citoyens pouvant mener à l'insatisfaction de ces derniers.

Recommandations

Le CSC devrait instaurer un programme de formation continue pour ses agents afin d'améliorer leurs connaissances et leurs habiletés exigées dans un contexte d'amélioration continue.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un plan de formation continue, comprenant des formations sur les services à la clientèle ainsi que des formations plus techniques, données par des intervenants externes et des collaborateurs internes, sera mis en place dès 2023. Nous prévoyons quatre formations annuelles, en plus de formations ponctuelles, selon les besoins opérationnels.

Responsables et échéancier

Direction des communications et des affaires publiques
Été 2023

Contacts du CSC avec les citoyens

Observations

La prise de l'appel constitue le premier contact des citoyens avec la Ville et les agents du CSC. Il est très important que ces derniers apprennent à bien écouter les citoyens et à bien leur répondre. Ils doivent écouter les demandes formulées et transmettre aux citoyens l'information la plus pertinente qui répond à leur situation. Certains appels des citoyens se déroulent dans des circonstances problématiques engendrant une impatience ou une hostilité.

Dans le processus de formation et d'amélioration du service 311, les agents sont également observés et écoutés afin qu'ils puissent améliorer leurs habiletés d'écoute et de communication lors des échanges avec les citoyens qui sollicitent le service 311. Toutefois, nous avons constaté l'absence d'un document d'analyse identifiant les habiletés attendues des agents lors de l'interaction avec les citoyens. Cette absence de critères objectifs ne permet pas de faire une appréciation juste et uniforme menant à un programme de formation personnalisé.

Recommandations

Le CSC devrait mettre en place un document d'analyse spécifique à l'écoute des agents lors des sessions d'observation et d'écoute afin d'améliorer leurs capacités et leurs habiletés lors des interactions avec les citoyens.

Commentaires et plan d'action de la direction

En début d'année 2023, l'équipe de gestion du Centre de services aux citoyens a mis en place des sessions d'écoute d'appels, à raison de deux appels par agents, par semaine, le tout noté dans un document d'appréciation (calibration), dans le but d'optimiser la prestation de services de l'ensemble des agents. Des rencontres mensuelles sont planifiées avec tous les agents, avec comme objectif d'offrir une rétroaction sur les écoutes, de la formation continue personnalisée, et ainsi de faire monter en compétences l'ensemble des employés de notre équipe. Le formulaire d'assurance qualité qui a été développé précise les habiletés recherchées.

Responsables et échéancier

DCAP

Réalisé, février 2023

Contribution des directions à la formation des agents du CSC

Observations

Les directions ne sont pas sollicitées en matière de formation des agents du CSC. Leur contribution favoriserait une meilleure connaissance et une compréhension accrue des opérations de la part de ces agents. Des responsables de la DAU nous ont confirmé que, en dépit de la complexité de la réglementation dans ce secteur d'intervention, les ressources de cette direction ne participent pas à la formation des agents du CSC. Toutefois, bien qu'ils n'aient pas le mandat de former ces agents, ils souhaitent instaurer des rencontres statutaires avec les agents d'information de la DCAP et participer activement à la formation des agents du CSC. Nos interlocuteurs du CSC nous ont plutôt indiqué que des initiatives sont prévues dans ce sens dès le printemps 2023. Il est envisagé par exemple d'introduire une formation sur le terrain pour les agents du CSC, avec le concours de personnel des directions de proximité comme la DTP, la DAU et la Direction de la gestion des eaux; cette formation permettrait aux agents de mieux comprendre les réalités associées aux arrondissements et de connaître les particularités territoriales.

Recommandations

Le CSC devrait faire appel aux directions afin qu'elles participent aux sessions de formation spécifiques à leurs domaines de compétence, dans le but d'améliorer les connaissances des agents du CSC.

Commentaires et plan d'action de la direction

Un plan de formation continue, comprenant des formations sur les services à la clientèle ainsi que des formations plus techniques, données par des intervenants externes et des collaborateurs internes, sera mis en place dès 2023. Nous prévoyons quatre formations annuelles, en plus de formations ponctuelles, selon les besoins opérationnels.

Responsables et échéancier

DCAP

Été 2023

Priorisation du traitement des requêtes et des plaintes

Observations

Lorsqu'il prend en charge une requête, l'agent du CSC consulte la base de connaissances afin de donner les réponses appropriées; s'il ne trouve pas l'information recherchée, il crée une requête dans le système ServiceNow et la transfère via l'application ARI ou GPI, selon la nature de la demande, vers l'intervenant concerné.

La responsabilité des directions est de prendre en charge la requête et de résoudre le problème signalé par le citoyen. Les dossiers vont alors être acheminés dans les unités opérationnelles pour être pris en charge par les personnes responsables. À titre d'exemple, une requête concernant les matières résiduelles est dirigée vers la division matières résiduelles. Pour effectuer le traitement, les contremaîtres et les techniciens responsables de ces dossiers font le suivi quotidiennement et récupèrent les demandes en attente. Ils planifient ensuite leur intervention en fonction des priorités, des besoins ou de la liste de travail du jour.

Dans le cadre de cet audit, nous avons souhaité examiner les critères de priorisation du traitement des requêtes et des plaintes. La DAU dispose d'un document qui précise les délais de traitement des requêtes et les priorités d'intervention en fonction du type de requêtes en lien avec les questions de sécurité, de salubrité, de nuisance ou de conformité d'un usage. Les autres directions auditées (DTP et DCLDS) disposent également de délais de traitement des requêtes, mais ne disposent pas d'un document décrivant les critères de priorités d'intervention.

Dans la pratique, lors de la création d'une demande, il est possible de l'assortir d'un délai de traitement et de préciser une date butoir si un statut « planifier » est attribué à cette demande. Ce délai peut être vu comme un délai de résolution. Toutefois, nos interlocuteurs nous ont mentionné que, dans les faits, la priorisation se fait plutôt selon le jugement du contremaître et en fonction du degré de dangerosité ou de l'urgence du problème.

L'absence de définition ou de description formelle des critères opérationnels de priorisation du traitement des requêtes ne permet pas d'encadrer la planification selon des attentes qui rejoignent les objectifs de la Ville définis dans la politique de services aux citoyens. De plus, cela peut avoir pour conséquence d'intervenir tardivement à l'égard de requêtes et créer ainsi de la frustration et de l'insatisfaction chez les citoyens.

Recommandations

Le CSC, conjointement avec la DTP, la DCLDS ainsi qu'avec les autres directions offrant des services, devraient établir des critères opérationnels pour prioriser les requêtes afin d'en faciliter la planification et fixer des délais adaptés aux situations d'urgence ou non des demandes citoyennes.

Commentaires et plan d'action de la direction

À l'aide des données connues, nous serons en mesure d'accompagner, au besoin, les directions dans la mise en place de normes de services, ce qui nous permettra de nous mesurer et ultimement de transmettre les informations sur les délais de traitement des demandes à nos citoyens dans un objectif de gestion des attentes.

Cependant, chacune des directions est responsable de la priorisation des demandes qu'elle gère et la DCAP ne peut prendre d'engagement en ce sens.

Responsables et échéancier

DCAP

Été 2024

2.4

Amélioration continue de la performance organisationnelle

Objectifs opérationnels

Observations

D'une manière générale, l'existence d'un cadre d'évaluation de la performance doit se traduire par la définition d'objectifs opérationnels mesurables en termes d'engagements vis-à-vis du CSC et du traitement des requêtes et des plaintes par les unités concernées. Voici quelques exemples d'indicateurs possibles :

- ▶ Délai maximal de réponse aux appels ;
- ▶ Délai de traitement des courriels ;
- ▶ Temps d'attente au comptoir ;
- ▶ Délai de rappel des messages vocaux ;
- ▶ Indicateurs reconnus de la satisfaction des citoyens.

À titre d'exemple, la DAU a établi ses propres niveaux de service :

- ▶ Réponse aux courriels en 48 heures ;
- ▶ Retour d'appel dans les 48 heures ;
- ▶ Première inspection dans les 5 jours ouvrables ;
- ▶ Envoi d'avis dans les 10 jours ouvrables.

La DCLDS s'est fixé un objectif de 10 jours ouvrables pour le traitement des requêtes liées aux réservations. En revanche, en ce qui concerne les requêtes citoyennes, l'objectif est de répondre dans les 48 à 72 heures.

Selon les renseignements obtenus, les outils technologiques ServiceNow et ARI permettent d'obtenir des statistiques sur les requêtes et les plaintes reçues et traitées. Par exemple, on peut obtenir le nombre de contacts avec les citoyens selon les différents modes d'accès (téléphone, courriel, clavardage, etc.) ou le nombre de requêtes traitées selon le type d'interventions (aqueduc, voie publique, signalisation, etc.)

En définitive, nous pouvons affirmer qu'une information de gestion est produite. Cependant, nous avons observé que la Ville n'a pas défini formellement des objectifs opérationnels mesurables en termes d'engagements vis-à-vis du CSC et du traitement des requêtes par les unités concernées. Celles-ci ont cependant développé quelques indicateurs qu'elles utilisent pour leurs propres besoins. Aussi, la DTP produit un tableau de bord indiquant le nombre de requêtes ouvertes et fermées ainsi que les délais de fermeture, ce qui lui permet de suivre certaines de ses activités en lien avec les requêtes. En revanche, un tel outil n'existe pas pour les autres directions auditées.

Recommandations

Le Bureau de performance organisationnelle (BPO), en collaboration avec les directions, devrait établir des objectifs opérationnels ou des cibles liées aux indicateurs existants et futurs afin de soutenir le cadre de gestion de la performance.

Commentaires et plan d'action de la direction

Nous sommes à revoir les tableaux de bord de la Direction générale. Lors de cette refonte, des cibles seront précisées à même ces indicateurs afin d'être en mesure de mesurer la performance dans son ensemble.

Responsables et échéancier

BPO, DTI et les directions propriétaires des indicateurs
Décembre 2024

Reddition de comptes

Observations

En ce qui concerne le CSC et le traitement des requêtes et des plaintes, le plan stratégique affirme l'importance pour la Ville d'offrir des services de qualité aux citoyens et précise son engagement vis-à-vis de la prise en charge de la demande citoyenne et de l'expérience citoyenne. Il en est de même pour les plans stratégiques opérationnels (PSO) des directions visées par l'audit. Ces plans décrivent explicitement des actions visant à améliorer les services aux citoyens, la mise en place des outils et des moyens nécessaires (plateforme) pour prendre en charge le traitement de requêtes.

Divers rapports sur des sujets tels que les requêtes traitées et fermées ainsi que les interventions relatives aux plaintes liées aux règlements d'urbanisme sont produits par les unités administratives des entités auditées, dans le cadre de la préparation des rapports de gestion hebdomadaires ou mensuels. Ces informations ne sont cependant pas intégrées à des rapports sectoriels dans un esprit de reddition de comptes.

Un processus formel de reddition de comptes spécifique au CSC et au traitement des requêtes et des plaintes permettrait aux directions de produire des rapports uniformes correspondant aux résultats attendus par rapport aux engagements relatifs aux services aux citoyens (voir première observation de ce rapport). Ceci devrait permettre à la Direction générale de suivre adéquatement la performance dans la prestation des services aux citoyens.

La mise en place de ce processus spécifique devrait s'inspirer de la gestion axée sur les résultats, dont nous résumons les principales étapes :

- ▶ Engagement de la Ville envers les services aux citoyens relativement au CSC et au traitement des requêtes et des plaintes. Ceci peut se faire dans le cadre de la planification stratégique en précisant les orientations en matière de ce service ;
- ▶ Gestion opérationnelle et réalisation des orientations grâce à des objectifs assortis d'indicateurs de performance ;
- ▶ Mesures des résultats par la mise en place de tableaux de bord de suivi et de mesure des résultats ;
- ▶ Reddition de comptes par l'évaluation des résultats atteints et leur traduction dans un rapport faisant le bilan de la performance des activités relatives aux services aux citoyens en matière de prise en charge des requêtes des citoyens et de leur traitement par les services de proximité.

Recommandations

Le BPO devrait établir les grandes lignes d'une reddition de comptes spécifiques à la gestion des requêtes et des plaintes.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le BPO, en collaboration avec la DCAP, ajoutera au rapport de gestion publié annuellement une section spécifique aux requêtes citoyennes.

Responsables et échéancier

BPO, Direction générale et DCAP

30 juin 2024 (rapport annuel de gestion 2023)

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des bonnes pratiques dans le domaine.

CRITÈRE N° 1

Encadrement, politiques et bonnes pratiques

La Ville a élaboré une politique de services aux citoyens et des pratiques permettant de gérer adéquatement toutes les requêtes et les plaintes reçues.

CRITÈRE N° 2

Rôles et responsabilités

La Ville a défini clairement les rôles et responsabilités des unités concernées par le processus de gestion des plaintes et des requêtes.

CRITÈRE N° 3

Amélioration continue

La Ville a identifié des objectifs opérationnels mesurables ainsi que des cibles permettant d'évaluer la performance dans une optique d'amélioration continue.

CRITÈRE N° 4

Indicateurs de gestion

Les unités administratives produisent une information de gestion afin d'évaluer la prise en charge et le traitement des requêtes et des plaintes des citoyens.

CRITÈRE N° 5

Outil technologique

La Ville dispose d'un plan de relève des technologies de l'information ainsi que d'infrastructures informatiques pour assurer un soutien opérationnel et un service aux citoyens en continu en cas d'interruption de service.

CRITÈRE N° 6

Reddition de comptes

Une reddition de comptes périodique permet de mesurer la performance du traitement des requêtes, d'évaluer la qualité des services offerts aux citoyens et d'apporter si nécessaire les correctifs appropriés pour mieux servir le citoyen.



03

VILLE DE LONGUEUIL

Gestion de la relève des ressources humaines

CONTEXTE

La Ville de Longueuil (Ville) a pour mission d'offrir un milieu de vie enviable et durable avec des services de qualité adaptés aux besoins de ses citoyens. Cette mission impose la priorisation d'une prestation de services efficace aux citoyens. Dans un contexte régional où la pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population posent des enjeux de planification et de gestion de la relève, le respect de cette mission passe impérativement par la disponibilité de ressources humaines suffisantes et compétentes, ainsi que par la disponibilité d'une relève pour tous les postes critiques existant au sein de l'organisation.

La première initiative en gestion de la relève de la Ville a débuté en juillet 2015 avec l'instauration d'une politique en la matière. Cependant, peu de directions ont alors participé à la mise en place d'une stratégie de relève. Au début 2020, toutes les directions ont procédé à des évaluations de la criticité des postes-cadres et cols blancs selon certains critères.

Au sortir de la pandémie de COVID-19, la Ville est davantage confrontée à l'absolue nécessité de disposer de ressources humaines suffisantes et compétentes pour la réalisation de son Plan stratégique 2020-2025. Dans un sondage sur la mobilisation effectué en octobre 2021, la gestion et la rétention des talents ont d'ailleurs été clairement identifiées comme des défis majeurs par les employés de la Ville.

En raison de ces facteurs internes et externes, la Ville a décidé de se doter d'un programme efficace de gestion de la relève afin d'assurer l'atteinte continue de son objectif stratégique. Au moment de cet audit, ce programme est en développement progressif et une première partie a été déployée; elle consiste en deux phases, soit le diagnostic organisationnel et la préparation d'organigrammes de relève. Le programme sera encadré par une nouvelle politique de gestion de la relève, actuellement en révision finale.

L'objectif de ce programme est de diminuer la vulnérabilité de l'organisation grâce à la mise en place d'un programme de revue des talents et de la relève aligné à la vision d'affaires, adapté au contexte organisationnel et à la réalité du marché. L'implantation et la mise en œuvre du programme s'étalent de 2021 à 2024.

OBJECTIF DE L'AUDIT

L'audit visait à s'assurer que la Ville dispose d'un processus efficace et efficient de gestion de la relève des postes critiques afin de réduire sa vulnérabilité à l'égard de la continuité de sa prestation de services aux citoyens.

CONCLUSION

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que la Ville s'est dotée d'un processus de gestion de la relève des postes critiques afin de réduire sa vulnérabilité à l'égard de la continuité de sa prestation de services aux citoyens. Toutefois, les procédures et les outils nécessaires à la gestion subséquente de la relève, les exigences de reddition de comptes et les mécanismes de suivi ne sont pas encore définis. Par conséquent, nous n'avons pas pu les soumettre à notre audit ni évaluer s'ils contribueront à un déploiement efficace et pérenne de la suite du programme. De plus, si les outils déjà développés ont permis d'identifier les postes critiques et le potentiel de relève, ils pourraient être enrichis par l'intégration d'autres critères en vue du prochain exercice de revue des talents. Enfin, le financement du poste de la ressource principale responsable n'est pas récurrent et prend fin en 2024, ce qui constitue un risque au niveau de la pérennité du programme.

Table des matières

Contexte	47
Objectif de l'audit	56
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	57
Conclusion et faits saillants	58
Pratiques positives	61
Observations et recommandations	62
3.1 Portée du programme	62
3.2 Pérennité du programme	63
3.3 Échéancier du programme	64
3.4 Politique sur la gestion de la relève	65
3.5 Matrice d'analyse du potentiel de relève (quatre boîtes)	66
3.6 Logigramme d'identification des postes critiques	67
3.7 Mécanisme de suivi de la réalisation du programme	68
3.8 Reddition de comptes	69
Annexe — Critères d'évaluation	71

Contexte

La Ville de Longueuil (Ville) a pour mission d'offrir un milieu de vie enviable et durable avec des services de qualité adaptés aux besoins de ses citoyens¹. Cette mission impose la priorisation d'une prestation de services efficace aux citoyens. Dans un contexte régional où la pénurie de main-d'œuvre et le vieillissement de la population posent des enjeux de planification et de gestion de la relève, le respect de cette mission passe impérativement par la disponibilité de ressources humaines suffisantes et compétentes, ainsi que par la disponibilité d'une relève pour tous les postes critiques existant au sein de l'organisation.

Chronologie et raison d'être du projet de gestion de la relève

La première initiative en gestion de la relève de la Ville a débuté en juillet 2015 avec l'instauration d'une politique sur la gestion de la relève. Cependant, peu de directions ont alors participé à la mise en place d'une stratégie de relève. Au début 2020, toutes les directions ont procédé à des évaluations de la criticité des postes-cadres et cols blancs selon certains critères.

Les critères utilisés en 2020 étaient les suivants :

- ▶ Dans combien de temps la vacance du poste est-elle prévue ?
- ▶ En tenant compte du contexte actuel (structure, dossiers en cours, facilité de transfert, etc.), quel niveau d'impact (délais dans le traitement des dossiers, retard dans la réalisation des projets, perte d'information importante, etc.) la vacance du poste aurait-elle pour la Ville ?
- ▶ Dans quelle mesure le recrutement pour ce type de poste est-il difficile ?

L'exercice a été réalisé, mais le développement des ressources qui devait suivre n'a pas été effectué, car l'initiative reposait majoritairement sur les directions au lieu d'être sous l'impulsion de la Direction générale. De plus, la Direction des ressources humaines a observé une lacune majeure, soit l'absence de suivi et d'investissement dans le développement de personnes identifiées comme relève.

Au début de l'année 2021, la Direction des ressources humaines a décidé de relancer le projet de gestion de la relève pour plusieurs raisons :

- ▶ Importance de développer une relève interne étant donné la rareté de main-d'œuvre et le marché de l'emploi compétitif ;
- ▶ Peu d'investissement dans le développement de la relève au cours des dernières années ;

¹ Plan stratégique 2020-2025, Ville de Longueuil.

- ▶ Relève parfois absente ;
- ▶ Attentes des employés relativement à un plan de carrière ;
- ▶ Occasion de faire évoluer la gestion de la relève vers une véritable stratégie mieux adaptée à la réalité d'aujourd'hui.

Défis et enjeux actuels

Le tableau suivant montre l'âge moyen des employés de la Ville par régime de retraite, pour les quatre dernières années, au 31 décembre :

Tableau 1

Régime de retraite	2019	2020	2021	2022
Cols blancs	46,84	44,17	43,93	44,70
Cadres	44,19	46,99	45,88	46,89
Cols bleus	46,74	46,55	46,27	47,19
Policiers	40,26	39,55	38,92	40,23
Pompiers	41,19	41,94	41,85	42,74

On remarquera que les catégories des brigadiers et des employés de piscine ne sont pas mentionnées dans le tableau ci-dessus. Selon les informations reçues de la Direction des ressources humaines, aucune rente n'est payable pour ces catégories d'emplois.

Le tableau suivant présente les départs à la retraite prévus selon le nombre d'employés admissibles à la retraite dans les trois à cinq prochaines années, selon les catégories d'emploi, au 31 décembre 2022 :

Tableau 2

	Cadres civils	Cols blancs	Cols bleus	Cadres policiers	Policiers	Cadres pompiers	Pompiers	Employés de piscine	Brigadiers
3 prochaines années	14%	12%	13%	23%	6%	58%	11%	s. o.	25%
5 prochaines années	19%	17%	18%	32%	10%	68%	18%	s. o.	32%

Les données ci-dessus démontrent que les catégories des cadres pompiers, des cadres policiers et des brigadiers comportent une proportion plus importante d'employés admissibles à la retraite dans les trois à cinq prochaines années, ce qui soulève un risque élevé de pénurie de main-d'œuvre pour ces catégories.

Pour les autres catégories, la proportion d'employés admissibles se situe généralement entre 10 % et 20 %. Bien que ces pourcentages soient moins élevés que ceux relevés pour les cadres pompiers, les cadres policiers et les brigadiers, ce niveau de risque n'est pas nécessairement tolérable pour les directions, le tout dépendant de la proportion minimale de postes qui doivent être pourvus pour assurer le fonctionnement de leurs unités administratives.

Le tableau suivant présente l'évolution des taux de roulement entre 2019 et 2022, toutes catégories d'emplois confondues² (c'est-à-dire incluant les contractuels et les temporaires) :

Tableau 3

	2019		2020		2021		2022	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Taux de roulement volontaire	82	2,79 %	81	2,75 %	77	2,53 %	65	2,15 %
Taux de roulement lié à tous les départs à la retraite	130	4,42 %	115	3,90 %	195	6,41 %	211	6,97 %
Taux de roulement involontaire*	124	4,22 %	158	5,36 %	89	2,93 %	181	5,98 %
Taux de roulement total (incluant les départs à la retraite)	336	11,44 %	354	12,02 %	361	11,87 %	457	15,09 %

* Taux de roulement involontaire : pourcentage représentant le nombre d'employés qui quittent l'organisation de façon involontaire (à l'initiative de l'employeur) pour l'année, par rapport au nombre moyen d'employés de l'organisation au cours de la même année.

² Tableau de bord – Service du capital humain 2019-2022

Le tableau suivant présente l'évolution des taux de roulement entre 2019 et 2022, pour les employés réguliers seulement³ :

Tableau 4

	2019		2020		2021		2022	
	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%	N ^{bre}	%
Taux de roulement non lié à la retraite	80	3,43 %	79	3,35 %	72	2,99 %	64	2,55 %
Taux de roulement lié à tous les départs à la retraite	43	1,84 %	45	1,91 %	69	2,86 %	100	3,99 %
Taux de roulement involontaire	23	0,99 %	32	1,36 %	26	1,08 %	25	1,00 %
Taux de roulement total (incluant les départs à la retraite)	146	6,25 %	156	6,61 %	167	6,93 %	189	7,54 %

Notes et hypothèses

- ▶ Tous les départs à la retraite sont inclus dans le taux de roulement total.
- ▶ Les employés de piscine sont exclus du calcul.
- ▶ Les deux précisions ci-dessus s'appliquent aux tableaux présentant les taux de roulement des quatre dernières années.

En 2021, le taux de roulement total au Québec s'élevait à 14,5 % selon l'outil Baromètre RH de l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés. La Ville se positionne majoritairement proche de la statistique provinciale avec un taux de roulement total de 11,87 % en 2021. Ainsi, ce taux soutient la nécessité d'un plan de rétention et de gestion de la relève en ressources humaines afin de prévenir et de limiter les situations de vulnérabilité causées par les mouvements de main-d'œuvre.

Plan stratégique 2025 et mobilisation des employés

Au sortir de la pandémie de COVID-19, la Ville est davantage confrontée à l'absolue nécessité de disposer de ressources humaines suffisantes et compétentes pour la réalisation de son Plan stratégique 2020-2025. Dans un sondage sur la mobilisation en octobre 2021, la gestion et la rétention des talents ont d'ailleurs été clairement identifiées comme des défis majeurs par les employés de la Ville. Ces enjeux figurent aussi dans le Plan stratégique organisationnel 2020-2022 de la Direction des ressources humaines.

³ Tableau de bord – service capital humain 2019-2022

Nécessité d'un programme de gestion de la relève

En raison de ces facteurs internes et externes, la Ville a décidé de se doter d'un programme efficace de gestion de la relève afin d'assurer l'atteinte continue de son objectif stratégique. Au moment de cet audit, ce programme est en développement progressif et seule la phase de diagnostic a été déployée dans le cadre de l'exercice de revue des talents. Il sera encadré par une nouvelle politique de gestion de la relève, actuellement en révision finale. Pour ce faire, la Ville a embauché une ressource spécialisée qui est chargée de développer un programme de gestion de la relève ainsi que les outils relatifs au programme, en collaboration avec les autres employés de la Direction des ressources humaines.

L'objectif de ce programme est de diminuer la vulnérabilité de l'organisation grâce à la mise en place d'un programme de revue des talents et de la relève aligné à la vision d'affaires, adapté au contexte organisationnel et à la réalité du marché⁴. L'implantation et la mise en œuvre du programme s'étalent de 2021 à 2024, et comportent quatre axes distincts⁵:

Tableau 5

Référentiel de compétences de gestion	Analyse du potentiel de relève	Gestion de la performance	Développement des compétences et planification de la main-d'oeuvre
Soutenir l'évaluation de la performance et l'évaluation du potentiel des employés.	Cartographier les talents afin de s'assurer que les bons talents occupent les bons postes et identifier les écarts.	Aligner la performance de nos employés avec l'atteinte des objectifs de la Ville.	Mettre en place des stratégies de développement et de planification de la main-d'oeuvre, afin de diminuer la vulnérabilité de la Ville et de contribuer à la progression de l'indice de mobilisation.

⁴ Plan stratégique - projet de gestion de la relève et de revue des talents, Service Capital Humain, Direction des Ressources Humaines, 2021-2022

⁵ Plan stratégique - projet de gestion de la relève et de revue des talents, Service Capital Humain, Direction des Ressources Humaines, 2021-2022

Le tableau suivant résume l'état d'avancement du projet au 12 juin 2023, selon la feuille de route initiale du 25 février 2022 :

Tableau 6

	Échéancier prévu	État au 12 juin 2023
Référentiel de compétences de gestion	Construction : 4 ^e trimestre 2021	Construction : terminée au 1 ^{er} trimestre 2023
	Intégration : 1 ^{er} trimestre 2022	Intégration : à venir en 2023
Analyse du potentiel de relève	Exercice auprès des directions : 1 ^{er} et 2 ^e trimestres 2022	Terminé au 2 ^e trimestre 2022
	Révision par la Direction générale : 2 ^e trimestre 2022	Terminé au 4 ^e trimestre 2022
Nouveau processus de gestion de la performance	3 ^e et 4 ^e trimestres 2022	Non réalisé, à venir en 2024
Développement des compétences et planification de la main-d'œuvre	Conception des stratégies de développement pour les employés évalués : 3 ^e trimestre 2022	Conception des stratégies de développement pour les employés évalués : Non réalisé, à venir en 2023
	Planification de la main-d'œuvre des postes critiques : 3 ^e trimestre 2022	Planification de la main-d'œuvre des postes critiques : Non réalisé, à venir en 2023

L'analyse du potentiel de relève implique une identification des postes critiques en amont. Ces étapes sont combinées dans ce que la Direction des ressources humaines a appelé *l'exercice de revue des talents*, qui doit avoir lieu tous les deux ans selon le programme prévu.

Au cours de cet exercice, les intervenants sont amenés à se servir des outils développés et mis à leur disposition par la Direction des ressources humaines pour identifier les postes critiques au sein de leur direction, de leur service ou de leur division, et à évaluer le potentiel de relève pour les employés relevant d'eux. Les attentes de l'exercice de revue des talents sont les suivantes⁶ :

Tableau 7

Cartographie des talents	Organigramme de relève	Diagnostic organisationnel	Plans de relève des futurs leaders	Prévision de la main-d'œuvre	Identification des postes critiques
Potentiel + Performance : Assurer que les bons talents occupent les bons postes.	Apporter un organigramme de relève et identifier les écarts.	Préparer l'organisation pour faire face à une pénurie de la main-d'œuvre.	Analyser les écarts de développement de compétences.	Prévoir les comblements de postes.	Identifier les rôles qui ont un impact direct dans les objectifs d'affaires et les services aux citoyens.

Les résultats du premier exercice de revue des talents mené au printemps 2022 peuvent être résumés comme suit :

Tableau 8

Étendue – analyse des postes critiques	Tous les postes de la Ville
Postes critiques identifiés	46
Étendue – analyse du potentiel de relève	322 employés cadres
Postes cadres sans relève identifiés	171
Employés cadres admissibles à la retraite d'ici 24 mois	39

Règlementation applicable

En ce qui concerne la gestion de la relève en contexte municipal, il n'existe pas de réglementation formelle applicable. De ce fait, nous avons plutôt cherché à comprendre les politiques de la Ville de Longueuil en la matière.

La *Politique sur la gestion de la relève à la Ville de Longueuil* (POL-RH-08) encadre son action et une nouvelle version devait être disponible au cours de l'année 2022, mais elle n'était pas encore adoptée ni en vigueur au moment de la rédaction de ce rapport. Une fois adoptée, elle constituera le nouveau cadre de gestion en matière de gestion de la relève.

⁶ Plan stratégique - projet de gestion de la relève et de revue des talents, Service Capital Humain, Direction des ressources humaines, 2021-2022

Puisque la démarche de gestion de la relève vise à réduire les risques que la Ville n’atteigne pas son objectif stratégique, la Direction des ressources humaines se sert également de la *Politique de gestion des risques intégrée* afin d’identifier le potentiel d’apparition de certaines situations ainsi que leur impact possible.

Rôles et responsabilités

La gestion de la relève nécessite l’intervention de plusieurs acteurs au sein de la Ville. Voici les principaux intervenants dans le nouveau programme en place :

La Direction des ressources humaines

La conseillère principale en ressources humaines – développement et formation est la principale ressource responsable du projet. Elle a été embauchée par la Ville pour mettre le projet sur pied entièrement :

- ▶ Elle est responsable du développement des outils de travail, des politiques, des procédures et des programmes relatifs à la gestion de la relève au sein de la Ville ;
- ▶ Elle conseille et oriente sur les questions relatives à la gestion de la relève et à l’évaluation de la performance ;
- ▶ Elle veille à l’analyse des besoins et participe au développement et à la modernisation des outils de travail en lien avec son mandat ;
- ▶ Elle organise au besoin des séances de formation et d’information ;
- ▶ Elle assure également la diffusion, l’implantation et le suivi des éléments mis en place ;
- ▶ Elle agit à titre de personne-ressource auprès de divers comités ou groupes de travail ;
- ▶ Elle agit à titre de personne-ressource auprès des employés et les informe des politiques et des procédures en vigueur.

La cheffe de service – capital humain supervise la conseillère principale en ressources humaines – développement et formation. Elle collabore à la présentation du projet et intervient également lors des présentations des résultats de chaque directeur, elle modère aussi les tables rondes lors du processus de validation des résultats.

Plusieurs ressources de la direction interviendront dans le projet au cours des 18 prochains mois, c’est-à-dire dans la phase de la mise en œuvre du plan d’action. Il faudra, par exemple, élaborer des plans de développement individuels (conseiller principal en développement et formation), combler les besoins de main-d’œuvre (conseillers en dotation) et établir ou ajuster la rémunération (conseiller principal en rémunération). L’équipe sera impliquée transversalement dans le plan d’action selon les résultats obtenus et les besoins identifiés.

La Direction générale

Le projet de gestion de la relève concerne l'organisation entière.

Le Directeur général est intervenu au début du projet en soutenant l'embauche de la ressource spécialisée. Il a également la responsabilité de revoir la *Politique sur la gestion de la relève à la Ville de Longueuil* et de l'approuver. Enfin, il valide le plan de communication avec la Direction des ressources humaines.

Les Directeurs généraux adjoints (DGA) participent au projet dès son amorce.

Ils ont la responsabilité d'informer et de sensibiliser les gestionnaires de leurs directions respectives quant à l'instauration de la nouvelle démarche de gestion de la relève.

Ils interviennent également dans le processus de communication et de validation des résultats, car c'est à eux que les directeurs présentent les résultats de l'exercice de revue des talents lors de tables rondes successives. Ces tables rondes sont des rencontres de présentation des résultats préliminaires entre directeurs, puis entre directeurs généraux adjoints. À la suite de ces présentations, les DGA examinent, calibrent et valident les résultats aux fins de présentation finale au Directeur général de la Ville. Au cours de cette phase de discussions, les différentes modifications à apporter au rapport final des résultats sont effectuées par la Direction des ressources humaines, qui renvoie le rapport modifié aux directeurs et aux DGA en vue de la présentation au Directeur général.

Les directeurs et les chefs de service

La participation des directeurs et des chefs de service est cruciale, car ce sont eux qui réalisent l'exercice critique de revue des talents, dont les résultats dicteront le plan d'action à exécuter. De plus, ce sont ces résultats qui seront calibrés et validés par les DGA, présentés au Directeur général et divulgués dans un rapport final.

Les directeurs et les chefs de service participent à des rencontres avec les DGA en début de processus afin d'être sensibilisés au projet. Ils ont ensuite plusieurs rencontres avec la conseillère, qui leur explique l'exercice de revue à réaliser et leur fournit les outils à utiliser à cet effet. Ils sont en constante communication avec cette dernière durant l'exercice, puis présentent les résultats à leurs DGA respectifs.

Outils utilisés

Les outils suivants sont à la disposition des gestionnaires concernés par le programme de gestion de la relève et, plus particulièrement, par le processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève :

- **Le modèle de l'exercice de revue des talents :** il s'agit d'un modèle au format Excel, développé par la conseillère et mis à la disposition des gestionnaires qui réalisent l'exercice de revue des talents. Il permet de consigner les résultats de cet exercice, effectué dans leurs directions respectives.

- ▶ **Le logigramme d'identification des postes critiques:** il s'agit d'un arbre décisionnel permettant de déterminer le niveau de criticité d'un poste, c'est-à-dire la mesure dans laquelle une vacance à ce poste entraîne une situation de vulnérabilité, en compromettant soit la réalisation d'un service citoyen, la réalisation d'un projet ou une orientation stratégique.
- ▶ **La matrice à quatre boîtes:** cet outil est inspiré d'un modèle de performance couramment utilisé pour évaluer le potentiel de relève. À la Ville, il a été adapté au contexte, c'est-à-dire au fait qu'il s'agit d'un premier exercice et que les gestionnaires ne disposent pas tous de la même expérience en gestion de la relève. Le modèle a donc été simplifié afin de favoriser une implantation fluide et une simplicité d'application. Ainsi, les quatre boîtes servent à classer le potentiel de relève des employés-cadres évalués:
 - > **Pilier:** haut leadership, haut potentiel horizontal et haute performance actuelle
 - > **Futur leader:** haut leadership, haut potentiel vertical et haute performance actuelle
 - > **Progrès requis:** leadership et potentiel futur limité, performance à améliorer
 - > **Essor:** potentiel et leadership à déterminer et performance moyenne
- ▶ **Communication des résultats:** Dans sa présentation détaillée faite au Directeur général, la Direction des ressources humaines précise les attentes de l'exercice de revue des talents ainsi que le processus de communication des résultats à la suite de cet exercice. Ces informations ont également été partagées aux gestionnaires.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion de la relève des ressources humaines. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que la Ville dispose d'un processus efficace et efficient de gestion de la relève des postes critiques afin de réduire sa vulnérabilité à l'égard de la continuité de sa prestation de services aux citoyens.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

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

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de juillet à décembre 2022. Nous avons toutefois tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'au 12 juin 2023.

La période couverte était celle de la mise en œuvre de la phase déjà réalisée, à savoir la phase d'analyse du potentiel de relève. Cette phase s'est déroulée de janvier à juin 2022. Cependant, les éléments de test sélectionnés incluaient également l'exercice pilote réalisé au Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (SSIAL) en septembre 2021 ainsi que l'analyse des résultats de cet exercice. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- ▶ L'alignement du programme développé avec la planification stratégique de la Ville ;
- ▶ Le processus de conception des outils transmis aux gestionnaires pour la réalisation de l'exercice de revue des talents ;
- ▶ L'efficacité ainsi que la pertinence des outils utilisés par la Ville dans le processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève ;
- ▶ La formation prodiguée aux acteurs du processus afin d'assurer une utilisation adéquate des outils et une pleine maîtrise de leurs rôles et responsabilités ;
- ▶ La participation de la haute direction au programme et, plus particulièrement, au processus d'identification des postes critiques et du potentiel de relève ;
- ▶ Le processus de définition des rôles et responsabilités à l'intention des acteurs du processus ;
- ▶ La qualité de la communication des rôles et responsabilités aux acteurs du processus et aux parties prenantes concernées ;
- ▶ La définition des exigences de reddition de comptes et la formation dispensée aux acteurs concernés ;
- ▶ L'existence et la pertinence des mécanismes de suivi prévus au programme.

Bien que la gestion de la relève soit une planification à intégrer aux autres stratégies des ressources humaines, le présent mandat n'a couvert que l'audit de la conception du nouveau programme de gestion de la relève mis en place par la Direction des ressources humaines.

Les principaux procédés d’audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec la responsable du programme de gestion de la relève et la cheffe de service – capital humain ;
- ▶ Examen des divers documents relatifs au programme de gestion de la relève, élaborés par la Direction des ressources humaines ;
- ▶ Rencontre avec 10 gestionnaires ayant participé à l’analyse des postes critiques et du potentiel de relève ;
- ▶ Examen des résultats de l’exercice de revue des talents par direction ;
- ▶ Analyse du portrait des résultats globaux des analyses effectuées par les directeurs avec le soutien de la Direction des ressources humaines ;
- ▶ Consultation de sites de référence en matière de gestion de la relève et de planification de la main-d’œuvre ;
- ▶ Comparaison aux bonnes pratiques recensées sur les sites de référence ;
- ▶ Consultation d’un expert externe pour l’examen critique du programme, l’élaboration de recommandations et la suggestion de bonnes pratiques.

Enfin, nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l’audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat.

Conclusion et faits saillants

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que la Ville s’est dotée d’un processus de gestion de la relève des postes critiques afin de réduire sa vulnérabilité à l’égard de la continuité de sa prestation de services aux citoyens. Toutefois, les procédures et les outils nécessaires à la gestion subséquente de la relève, les exigences de reddition de comptes et les mécanismes de suivi ne sont pas encore définis. Par conséquent, nous n’avons pas pu les soumettre à notre audit ni évaluer s’ils contribueront à un déploiement efficace et pérenne de la suite du programme. De plus, si les outils déjà développés ont permis d’identifier les postes critiques et le potentiel de relève, ils pourraient être enrichis par l’intégration d’autres critères en vue du prochain exercice de revue des talents. Enfin, le financement du poste de la ressource principale responsable n’est pas récurrent et prend fin en 2024, ce qui constitue un risque au niveau de la pérennité du programme.

Programme de gestion de la relève

Le programme tel que développé est conforme aux bonnes pratiques de gestion de la relève, sauf à deux égards : alors que l’analyse des postes critiques a été effectuée à l’échelle de l’organisation entière, l’identification du potentiel de relève n’a concerné que la catégorie des cadres. De plus, les procédures de mesure d’atteinte des objectifs, de suivi et de reddition de comptes à la suite des résultats de la revue des talents ne sont pas encore définies. Or, celles-ci devaient l’avoir été dès le développement du programme.

Un financement adéquat est prévu pour le poste de la ressource principale responsable du projet. Cependant, ce financement a une durée déterminée de trois ans et sa récurrence n'est pas confirmée. Ceci pose un enjeu pour la pérennité du programme, d'autant plus que le déploiement a été quelque peu retardé durant les troisième et quatrième trimestres de l'année 2022.

Le processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève a pu être mis en œuvre au printemps 2022. Cependant, les procédures prévues de gestion de la relève, qui dépendent des résultats du processus d'analyse, n'ont pas encore été développées. Il a donc été impossible d'examiner les procédures prévues pour apprécier leur contribution éventuelle aux objectifs du programme.

La politique interne sur la gestion de la relève et la revue des talents a été retirée de l'intranet en 2021 aux fins de révision. Cependant, plus d'un an après, la politique n'est toujours pas adoptée.

Processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève

Ce processus s'effectue en deux phases : tout d'abord, on analyse les postes critiques à l'aide d'un arbre décisionnel appelé *logigramme d'identification*, puis on analyse le potentiel de relève à l'aide d'une matrice à quatre boîtes. Ces analyses ont pu être effectuées aisément par les gestionnaires de sorte que pour chaque direction ou service, les postes critiques et le potentiel de relève ont été identifiés. Il faut noter que les gestionnaires ont été consultés aux fins de validation des postes critiques relevant directement d'eux, que ces postes soient syndiqués ou non. Des organigrammes de relève comportant ces informations ont été préparés pour chaque direction et permettent de visualiser les besoins de comblement des postes critiques et, pour les cadres, de développement de la relève à interne.

Des entrevues avec quelques gestionnaires ainsi que l'examen des livrables produits ont démontré que les gestionnaires ont reçu la documentation ainsi que l'accompagnement nécessaires pour comprendre comment effectuer l'exercice de revue des talents et comment utiliser les outils de manière adéquate. Ils avaient également en leur possession les outils nécessaires pour dresser un portrait des postes critiques et du potentiel de relève dans leur direction. Grâce au processus d'analyse, on a pu identifier les postes critiques au sein de la Ville, ce qui a permis aux gestionnaires de produire le portrait des résultats qui a été présenté au Directeur général. Bien que l'analyse des postes critiques ait été effectuée pour tous les postes au sein de la Ville, l'identification du potentiel de relève n'a été faite que pour la catégorie des cadres. Par conséquent, ce processus d'identification pourrait être enrichi pour permettre une identification plus exhaustive, notamment en élargissant la portée aux postes syndiqués et en tenant compte de l'ensemble des habiletés propres à chaque catégorie d'emploi évaluée lors de l'analyse du potentiel de relève. Il serait également judicieux d'intégrer des éléments facilement mesurables à l'analyse du potentiel de relève afin d'assurer une plus grande objectivité dans le jugement et une meilleure neutralité des résultats de l'analyse.

Reddition de comptes

Au terme de nos travaux, les seules exigences de reddition de comptes précisées étaient celles relatives à l'exercice de revue des talents : les gestionnaires devaient consigner les résultats de leurs analyses et les présenter lors de tables rondes auxquelles participaient directeurs et directeurs généraux adjoints. Le portrait des résultats final a ensuite été construit à l'aide des résultats de chaque direction, et présenté à la Direction générale comme livrable final de l'exercice.

Les exigences de reddition de comptes ont été clairement communiquées au cours d'une séance d'information initiale, mais aussi pendant des rencontres individuelles d'accompagnement organisées par la responsable du programme de gestion de la relève. Elles figuraient également dans la documentation transmise aux gestionnaires. Selon nos observations, les exigences de reddition de comptes communiquées ont été respectées par les acteurs concernés et le produit final est présentement en révision par le Directeur général. Les entrevues que nous avons menées ont démontré que les gestionnaires devant effectuer la reddition de comptes possédaient une saine compréhension des exigences ainsi que des outils nécessaires à l'exercice de cette responsabilité.

Cependant, hormis cela, les exigences de reddition de comptes et les mécanismes de suivi pour la suite du programme ne sont pas encore définis, car le programme est encore en implantation. La Direction des ressources humaines n'a pas encore :

- ▶ Déterminé les ressources qui interviendront dans le suivi et la reddition de comptes futurs ;
- ▶ Défini les objectifs futurs et dont il faudra rendre compte ;
- ▶ Défini la ou les méthode(s) d'évaluation à mettre en œuvre lors du suivi visant à mesurer l'atteinte de ces objectifs.

Vous trouverez à la section *Observations et recommandations* de ce rapport le détail des observations et des recommandations.

Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- ▶ Le programme tel que conçu comporte les six étapes majeures recommandées par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés pour élaborer un programme de gestion de la relève, soit :
 - > L'analyse de la culture de l'entreprise ;
 - > L'élaboration des échelles de leadership ;
 - > L'analyse des postes critiques ;
 - > L'élaboration des outils et des processus ;
 - > La mise en place d'une plateforme Web. À la Ville de Longueuil, il s'agira plutôt d'un outil technologique permettant la gestion intégrée des talents ;
 - > La formation des gestionnaires.
- ▶ La mission de la Ville et le caractère particulier du contexte municipal ont été adéquatement pris en compte dans la conception du logigramme d'identification des postes critiques.
- ▶ La Direction des ressources humaines a fourni un accompagnement étroit, très apprécié des gestionnaires. Ainsi, l'exercice de revue des talents a pu être réalisé correctement même par ceux qui n'avaient jamais procédé à ce type d'exercice dans leurs fonctions actuelles ou précédentes.
- ▶ Les outils développés ont été adaptés à la réalité de l'organisation, qui en était à sa première démarche. La Direction des ressources humaines a simplifié les outils afin de s'assurer que ceux-ci soient faciles d'utilisation pour tous.
- ▶ Les rôles et responsabilités des différentes parties prenantes du programme de gestion de la relève à la Ville sont clairs et assumés. Chacune des directions visées par le programme a reçu les informations pertinentes concernant le programme de gestion de la relève. Nous avons noté que les intervenants comprenaient bien leurs rôles et responsabilités et n'hésitaient pas à se référer à la Direction des ressources humaines au besoin.

Observations et recommandations

3.1

Portée du programme

Observations

Bien que le programme de gestion de la relève prévoie l'application à l'ensemble des employés de la Ville, une partie de l'exercice réalisé n'a été appliqué qu'aux cadres pour l'instant. En effet, dans l'exercice de revue des talents effectué entre janvier et juin 2022, l'identification du potentiel de relève n'a été fait que pour cette catégorie d'employés. Or, l'exercice des tables rondes a confirmé que les besoins en matière de relève se situent davantage au niveau du personnel d'encadrement, tel que les chefs de division et les contremaîtres. Ces relèves peuvent se retrouver parmi les postes syndiqués.

Selon nos discussions avec la Direction des ressources humaines, l'élargissement progressif de la portée est prévu pour les prochains exercices annuels de revue des talents.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait assurer, dans un délai raisonnable, le déploiement du programme à l'ensemble du personnel de la Ville.

Commentaires et plan d'action de la direction

La portée du projet de gestion de la relève sera validée avec la Direction générale.

L'exercice auprès des employés syndiqués de la direction du Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil (lieutenants, pompiers, techniciens et coordonnateurs incendies) sera déployé.

Les superviseurs syndiqués participeront au processus d'évaluation pour l'exercice 2025, grâce à l'implantation d'un nouveau système automatisé de gestion des talents.

Un sondage d'intérêt de carrière pour les employés mentionnés sera mis en place.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines et
Service de sécurité incendie de l'agglomération de Longueuil
Avril à juin 2023

3.2

Pérennité du programme

Observations

La conseillère responsable de la conception et de la mise en œuvre du programme a été embauchée en octobre 2021. Elle demeure à ce jour la ressource principale responsable du programme entier.

S'il est vrai que le financement de son poste a été accordé, il faut noter que ce dernier a une durée déterminée de trois ans. De plus, le déploiement du programme a accusé du retard de sorte que certaines initiatives prévues au deuxième trimestre de 2022 n'avaient pas encore été réalisées à la fin du quatrième trimestre. Advenant un départ de la conseillère, la continuité de la pratique ne pourrait être assurée, car bien que d'autres ressources soient impliquées, la conseillère demeure la ressource principale en charge de la conception et du développement du programme. Ce facteur affecte la pérennité du programme.

Recommandation

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Obtenir un financement étendu à plus de trois ans pour le poste de la ressource responsable du programme ;
- ▶ S'assurer que plus d'une ressource possède l'expertise nécessaire pour soutenir le programme de relève. Le partage des responsabilités et des connaissances contribue à assurer la pérennité du programme.

Commentaires et plan d'action de la direction

La demande d'un poste permanent a été faite dans le Plan stratégique opérationnel 2023-2025 de la Direction des ressources humaines.

L'implantation de l'outil automatisé permettra un processus uniformisé et prédéfini.

L'implication et la formation des gestionnaires et de l'équipe de recrutement assureront un transfert de connaissances.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines et Direction générale adjointe - Services corporatifs
Décembre 2023 à mars 2024

Observations

La première partie du programme de gestion de la relève se réalise conformément au calendrier de réalisation prévu de 18 mois. Cette première partie consiste en trois phases soit la cartographie des talents, l'élaboration des organigrammes de relève et le diagnostic organisationnel.

En revanche, l'exécution des phases subséquentes du programme, qui devait durer 18 mois également, a accusé du retard et a donné lieu à une première révision après la fin de nos travaux, en janvier 2023. De plus, il a été soulevé lors d'entrevues qu'une crainte subsiste au sein des directions à savoir si le calendrier de réalisation prévu ne serait pas trop long considérant la réalité de la Ville, le taux de roulement actuel du personnel et le contexte de pénurie de main-d'œuvre. Sur le plan de l'élaboration et de la mise en œuvre du programme, un calendrier trop long peut entraîner les risques suivants :

- ▶ Que le portrait de la main-d'œuvre et du potentiel de relève effectué ne soit plus à jour lors de la mise en œuvre du programme ;
- ▶ Que des postes critiques ne soient pas pourvus dans des délais raisonnables ;
- ▶ Que le programme de relève ne soit plus parfaitement aligné avec la planification stratégique de la Ville.

Par ailleurs, dans l'attente des actions qui doivent suivre l'exercice de revue des talents, quelques directions ont pris les devants en mettant en place des initiatives de gestion de la relève. Bien que ces actions soient constructives, elles pourraient entraîner un manque d'équité entre les employés des différentes directions, nuisant ainsi à l'uniformité de la gestion de la relève à la Ville.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Réévaluer et mettre à jour le calendrier de mise en œuvre de la relève ;
- ▶ Planifier une réévaluation, au besoin, du portrait de la main-d'œuvre et du potentiel de relève pour certaines directions afin d'assurer l'adéquation avec la réalité de celles-ci ;
- ▶ Préciser la façon dont se matérialiseront les étapes restantes : élaboration d'outils et processus intégrés de gestion de la performance, mise en place d'un outil technologique de gestion des talents, formation des gestionnaires ;
- ▶ Proposer des actions structurantes et cohérentes pour combler les besoins les plus pressants, en attendant le plein déploiement de la suite du programme.

Commentaires et plan d'action de la direction

La Direction générale fournira de l'information détaillée sur le statut du projet aux gestionnaires, avec le plan d'action.

La Direction des ressources humaines va :

- ▶ Actualiser et communiquer aux parties prenantes la feuille de route du projet;
- ▶ Demander un budget pour le développement des talents 2023-2024;
- ▶ Concevoir et établir des critères de priorisation de développement pour les employés évalués;
- ▶ Mettre en place une stratégie de développement pour assurer le développement des employés sélectionnés;
- ▶ Planter le nouvel outil de gestion des talents pour évaluer la performance et la relève, en plus d'un système de formation en ligne (en anglais, *Learning Management System* ou LMS) : relancer l'exercice en 2024 à l'aide de cet outil;
- ▶ Mettre en place un plan d'action pour pallier le risque des postes critiques identifiés avec l'équipe responsable du plan de mise en œuvre.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines
et Direction des technologies de l'information
Avril 2023 à mars 2024 (selon l'avancement du projet)

3.4

Politique sur la gestion de la relève

Observations

La politique interne sur la gestion de la relève et la revue des talents a été retirée de l'intranet en 2021 aux fins de révision. Plus d'un an après, la politique a été revue, mais elle n'est toujours pas adoptée.

Ainsi, il n'y a pour l'instant aucune politique encadrant la gestion de la relève à la Ville de Longueuil. Il n'y a pas non plus de cadre auquel tant les gestionnaires que les employés peuvent officiellement se référer pour orienter leurs actions ou leurs décisions en matière de relève.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait faire adopter et par la suite diffuser la politique sur la gestion de la relève pour orienter les efforts en la matière, tant ceux de la Direction des ressources humaines que ceux des gestionnaires. Elle devrait également communiquer clairement aux employés la vision corporative pour qu'ils puissent y contribuer.

Commentaires et plan d'action de la direction

La politique sur la gestion de la relève et la revue des talents sera publiée.

Responsables et échéancier

Direction générale et Direction des ressources humaines

Avril 2024 (selon l'avancement du projet)

3.5

Matrice d'analyse du potentiel de relève (quatre boîtes)

Observations

La Ville utilise principalement la matrice à quatre boîtes (futur leader, essor, pilier, progrès requis) dans la mise en œuvre du programme de gestion de la relève enclenché dans la dernière année. Cet outil est utilisé pour déterminer le potentiel de relève des employés. Les entrevues effectuées auprès des gestionnaires ont permis de mettre en évidence le manque de possibilité de personnalisation de cet outil. En effet, bien qu'il prenne en considération le potentiel et la performance actuelle, l'outil est principalement relié à l'évaluation du leadership. Pour l'instant, il ne permet pas aisément l'évaluation des autres compétences pertinentes et nécessaires pour assurer une saine gestion de la relève en fonction des postes à pourvoir, telles que la qualité des livrables produits, le volume de travail, la communication, la collaboration, l'implication et l'engagement. Cette lacune entraîne les risques suivants :

- ▶ Oubli de certaines compétences critiques de la relève pour un poste ;
- ▶ Omission de certains employés qui, par leurs compétences autres que le leadership, pourraient constituer une relève adéquate pour un poste ouvert ;
- ▶ Démobilisation de certains employés non identifiés ;
- ▶ Identification d'un personnel qui n'est pas en adéquation avec les objectifs stratégiques de la Ville.

Recommandations

Lors des prochains exercices de revue des talents, la Direction des ressources humaines devrait, de concert avec les directions concernées, bonifier la matrice en ajoutant d'autres compétences pertinentes et nécessaires à l'évaluation du potentiel de relève en fonction du type de poste à combler.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les compétences de gestion approuvées en avril 2023 seront intégrées au nouveau système de gestion des talents et, en conséquence, au prochain exercice de gestion de la performance qui viendra alimenter l'exercice de relève de 2024.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines et Direction des technologies de l'information
Mars 2024 (selon l'avancement du projet)

3.6

Logigramme d'identification des postes critiques

Observations

La Ville utilise principalement l'outil *logigramme d'identification* afin de déterminer ses postes critiques dans le cadre du programme de gestion de la relève enclenché dans la dernière année. Conçu sous forme d'arbre décisionnel, cet outil est bien utilisé par les différentes directions de la Ville et a permis d'identifier 46 postes critiques dans toute l'organisation. Cependant, l'outil manque d'arrimage à certaines bonnes pratiques en matière d'identification des postes critiques. En effet, il vérifie que les postes identifiés sont essentiels à la réalisation d'un service au citoyen, mais ne tient pas compte, par exemple, de la difficulté à pourvoir ceux-ci ainsi que de la documentation, des procédures et des formations nécessaires et disponibles permettant un transfert optimal des connaissances.

Ainsi, le fait que l'outil n'intègre pas certains facteurs d'évaluation importants entraîne les risques suivants :

- ▶ Erreur dans la détermination des postes critiques ;
- ▶ Mauvaise planification de la main-d'œuvre ;
- ▶ Mauvaise gestion des priorités de dotation des postes vacants.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait développer, avec l'aide des directions, un logigramme détaillé qui tient compte des éléments suivants :

- ▶ Difficulté à pourvoir le poste évalué ;
- ▶ Difficulté à effectuer un transfert des connaissances optimal à la relève (documentation, procédures et formation disponibles ou non).

Commentaires et plan d'action de la direction

Les critères suivants seront intégrés au logigramme :

- ▶ Une échelle sur le niveau de difficulté à pourvoir le poste évalué ;
- ▶ Un critère sur le risque de vacance du poste ;
- ▶ Une échelle sur le niveau de difficulté à effectuer un transfert de connaissances (documentation existante, procédures, formations disponibles ou non, etc.).

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines

Automne 2023 ou avant le prochain exercice de 2024

3.7

Mécanisme de suivi de la réalisation du programme

Observations

La Direction des ressources humaines est présentement à l'étape de la communication des résultats après l'analyse des postes critiques et du potentiel de relève. À la suite des entrevues menées auprès des gestionnaires, de la Direction des ressources humaines et de la Direction générale, il a été constaté que ces derniers ne savent pas encore ce qui sera communiqué aux employés, ni comment et quand ce sera fait.

Au moment de l'audit, il n'y avait pas de ligne directrice sur la façon de communiquer les résultats de l'analyse des postes critiques et du potentiel de relève alors que l'exercice de revue est terminé depuis juin 2022. Cette absence entraîne un risque de démobilitation des directeurs ayant mené l'exercice, mais aussi des employés y ayant participé. Il faut noter que selon le programme prévu et présenté en 2022, la communication des résultats devait avoir lieu et être terminée au deuxième trimestre de l'année 2022. Enfin, les mécanismes de suivi pour la suite du programme ne sont pas encore définis. La Direction des ressources humaines n'a pas encore :

- ▶ Développé de procédures de suivi ;
- ▶ Défini la ou les méthode(s) d'évaluation à mettre en œuvre lors du suivi visant à faire état des résultats obtenus et à mesurer l'atteinte des objectifs du programme.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Déterminer la façon dont les résultats des premières étapes du programme seront communiqués aux gestionnaires et aux employés ;
- ▶ Mettre en place des mécanismes de suivi et d'évaluation du programme afin de mesurer l'atteinte des objectifs ;
- ▶ Communiquer aux gestionnaires les messages clés à transmettre aux employés de leurs directions en attendant la publication officielle de la Direction générale.

Commentaires et plan d'action de la direction

Des propositions de messages clés ont été envoyées au Directeur général en novembre et en décembre 2022. La Direction des ressources humaines demeure en attente de la décision finale.

Des indicateurs de gestion permettant d'évaluer les résultats du projet seront créés.

La feuille de route du projet pour les prochaines étapes sera développée et mise en place.

Le référentiel des compétences et le modèle du leadership seront élaborés.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines

Automne 2023

3.8

Reddition de comptes

Observations

Dans son guide sur la gestion axée sur les résultats, le secrétariat du Conseil du Trésor québécois définit la reddition de comptes comme l'obligation de répondre de l'exercice d'une responsabilité qui a été conférée.

Dans le cadre du présent audit, il convient de faire une distinction entre deux types de redditions de comptes :

- ▶ La reddition de comptes de l'exercice de revue des talents, terminée en automne 2022 ;
- ▶ La reddition de comptes prévue au programme de gestion de la relève conçu.

En ce qui concerne la reddition de comptes de l'exercice terminé, la reddition de comptes attendue était le portrait des résultats global à présenter à la Direction générale. Plus précisément, les directeurs de la Ville devaient s'assurer de fournir une compilation détaillée des résultats de l'exercice, avec l'encadrement de la Direction des ressources humaines. Pour ce faire, les gestionnaires ayant mené l'exercice auprès des cadres ont participé à la formulation du livrable final en élaborant chacun un portrait des résultats de leurs directions respectives. Ces portraits par direction ont été présentés lors des tables rondes, puis calibrés et validés avec la participation des DGA et de la Direction des ressources humaines. En date de nos travaux, la reddition de comptes attendue a été produite, car le portrait des résultats global a été déposé auprès du Directeur général aux fins de révision.

Pour ce qui est de la reddition des comptes du programme conçu, elle concerne les phases à venir, soit la mise en œuvre de plans d'action. Les exigences qui devraient s'appliquer aux différents acteurs de ces phases ne sont pas encore définies. La Direction des ressources humaines n'a pas encore :

- ▶ Déterminé les ressources qui interviendront dans le suivi et la reddition de comptes futurs ;
- ▶ Défini les objectifs futurs et dont il faudra rendre compte ;
- ▶ Défini la méthode de reddition de comptes que les parties prenantes devront appliquer ainsi que les livrables à produire.

Recommandations

Pour chaque étape à venir, la Direction des ressources humaines devrait définir la reddition de comptes qui sera faite. Plus précisément, elle devrait :

- ▶ Définir les ressources qui participeront aux redditions de comptes futures ;
- ▶ Définir les objectifs visés ;
- ▶ Définir la méthode de reddition de comptes que les acteurs concernés devront appliquer ainsi que les livrables attendus.

Cette reddition de comptes devrait aussi porter sur les ressources utilisées, les résultats obtenus et l'atteinte des objectifs du programme.

Commentaires et plan d'action de la direction

La feuille de route du projet pour les prochaines étapes (livrables, échéancier, parties prenantes, rôles et responsabilités, méthodologie de suivi, etc.) sera conçue et mise en place.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines
Automne 2023

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des politiques, des procédures et des bonnes pratiques dans le domaine.

CRITÈRE N° 1

Encadrement

La Ville a développé un programme de gestion de la relève qui est aligné avec sa planification stratégique. Des politiques, des procédures et des outils ont été développés ou sont prévus pour favoriser un déploiement efficace et pour assurer la pérennité de la pratique.

CRITÈRE N° 2

Conception et application

La conception et l'application du processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève de ces postes assurent le respect des objectifs du plan stratégique de la Ville.

CRITÈRE N° 3

Outils

Les outils utilisés par la Ville dans le processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève de ces postes sont adaptés et efficaces, et permettent d'établir un diagnostic complet et exact sur l'état de la main-d'œuvre.

CRITÈRE N° 4

Rôles et responsabilités

La définition des rôles et responsabilités des acteurs du processus d'analyse des postes critiques et du potentiel de relève de ces postes est claire, communiquée et assumée.

CRITÈRE N° 5

Reddition de comptes

Une reddition de comptes du programme de gestion de la relève est faite au moment opportun aux instances de gouvernance.



04

RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

Processus de dotation des cadres



CONTEXTE

Troisième société de transport en importance au Québec, le Réseau de transport de Longueuil (RTL) dessert la population de l'agglomération de Longueuil, qui comprend les villes de Brossard, Boucherville, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Au 31 décembre 2022, le RTL comptait 1 219 employés, dont 164 cadres. Au cours de la période de janvier 2016 à la fin juillet 2022, il y a eu 68 promotions parmi les cadres et 193 embauches de cadres.

La Politique de dotation du RTL vise à assurer une saine gestion des ressources humaines dans le respect du plan d'effectifs en vigueur ou d'autres besoins soulevés par l'organisation en matière de main-d'œuvre, en mettant à l'avant-plan des pratiques de dotation souples, confidentielles, rigoureuses et absentes de toute forme d'influence et de conflit d'intérêts.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le processus de dotation des cadres est pratiqué avec objectivité et intégrité, qu'il favorise une gestion transparente des activités de dotation tout en respectant les lois, les règlements, les politiques et les procédures internes ainsi que les bonnes pratiques en la matière.

CONCLUSION

En raison de la destruction hâtive de dossiers de dotation par le RTL et, pour les dossiers conservés, d'une documentation inadéquate de plusieurs éléments nécessaires à la réalisation de l'audit, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour conclure sur l'objectivité et l'intégrité du processus de dotation ni sur la transparence des activités menées et leur conformité aux politiques et procédures internes.

En plus des recommandations portant sur la conservation et la documentation des dossiers, plusieurs occasions d'améliorations dans les processus en place ont été relevées à la suite d'une comparaison de la gestion exercée par le RTL aux bonnes pratiques en la matière.

Dossiers de dotation et dossiers des employés

Pour plusieurs dossiers examinés, le dossier de dotation n'a pu nous être remis. Dans les cas où nous en avons obtenu, plusieurs des documents étaient manquants ou les dossiers n'étaient pas suffisamment documentés (notamment, l'analyse du besoin de dotation, la stratégie de dotation, l'admissibilité des candidats, les grilles d'entrevues complétées et les rapports de recommandations à la direction générale).

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence du dossier de dotation, dont la destruction de certains dossiers de dotation en contravention du calendrier de conservation des documents du RTL, et la pratique du RTL de ne pas compléter des dossiers de dotation confiés à une firme privée, lorsqu'un candidat est sollicité ou lors de promotions.

Encadrement

Bien que le RTL ait une politique de dotation qui respecte les lois et les règlements applicables et qui définit les principaux rôles et les principales responsabilités des parties prenantes, une bonification est recommandée pour intégrer, entre autres, des notions de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts.

Les procédures de dotation ne sont pas faciles à suivre, ne sont pas partagées avec l'ensemble des gestionnaires et n'incluent pas de directives pour encadrer le travail des chasseurs de têtes.

Le plan d'effectifs constitue l'autorisation du Conseil d'administration à la direction pour doter les postes. Ces plans ne sont pas comparables d'une année à l'autre quant à la source de financement de ces postes. Des écarts ont été constatés entre les postes dotés et le plan d'effectifs quant au titre du poste, à l'échelle salariale et au salaire versé. La reddition de comptes relative au plan d'effectifs ne comporte pas de déclaration indiquant que les mouvements de main-d'œuvre ont été effectués conformément au plan d'effectifs.

Le RTL n'a pas mis en place les moyens pour recevoir et traiter les déclarations de conflits d'intérêts. Par ailleurs, il a été porté à notre connaissance qu'un membre de la haute direction entretient une relation personnelle avec un employé relevant indirectement de lui, et ce, après l'embauche de cet employé. Bien qu'on nous informe qu'une déclaration a été faite aux instances de gouvernance appropriées et que des mesures de sauvegarde ont été mises en place afin d'assurer l'équité et la transparence des activités de gestion de cet employé, les mesures de sauvegarde prévues n'ont pas toujours été suivies.

Toutefois, au moment de cet audit, la Politique de code d'éthique était en cours de révision. Plusieurs améliorations y sont proposées, dont la déclaration des situations de conflits d'intérêts en lien avec les relations personnelles au travail, le signalement par un tiers de ces conflits d'intérêts, la déclaration annuelle de conflits d'intérêts ainsi que la nomination d'un responsable de l'éthique.

Outils et pratiques de dotation

Bien que les outils soient en place pour favoriser l'approche par compétences en entrevue, il y a un manque de cohérence dans l'évaluation des compétences. Ce manque d'alignement dans l'évaluation pourrait laisser place à une mauvaise évaluation des compétences.

Nominations et promotions sans affichage

Pour les 30 dossiers examinés, il n'y a pas eu d'affichage tant à l'interne qu'à l'externe pour 6 nominations et pour 10 promotions à l'interne. Pourtant, aucune documentation ne nous a été remise pour justifier les nominations et les promotions effectuées sans affichage.

De plus, le RTL n'a pas formalisé ni encadré son programme de relève ni son outil d'évaluation de potentiel qui pourrait appuyer les promotions et assurer l'intégrité du processus et l'équité entre les candidats. Des évaluations de potentiel sont effectuées par une firme d'évaluation psychométrique et sont surtout effectuées dans un objectif de développement des compétences ou de planification de carrière. Les critères utilisés pour sélectionner les employés dont le RTL souhaite développer des compétences ne sont pas définis et la sélection d'employés semble arbitraire et n'est pas connue de tous les gestionnaires rencontrés. Il arrive que des évaluations de potentiel soient effectuées au moment de la dotation ; dans un cas, il a été constaté que tous les candidats ne semblent pas avoir eu une telle évaluation.

Table des matières

Contexte	79
Objectif de l'audit	84
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	85
Conclusion et faits saillants	86
Pratiques positives	88
Observations et recommandations	89
4.1 Encadrement	89
Politique de dotation	89
Procédures de dotation	91
Indicateurs de gestion	92
Plan d'effectifs	93
Éthique	96
4.2 Outils et pratiques de dotation	99
4.3 Nominations et promotions sans affichage	102
4.4 Dossiers de dotation et d'employés	104
4.5 Préparation de la dotation	106
Demande de dotation	106
Analyse du besoin	107
Description de poste	107
Classe salariale	108
Stratégies de dotation	109
Contenu et durée des affichages internes et externes	110

4.6 Sélection des candidats	111
Présélection	111
Admissibilité des candidats	113
Entrevues de sélection, comités de sélection et tests	114
Vérifications préalables à l'embauche	116
4.7 Embauche	118
Conditions de travail et rémunération	118
Évaluation de la période de probation	120
Annexe — Critères d'évaluation	121

Contexte

Troisième société de transport en importance au Québec, le Réseau de transport de Longueuil (RTL) dessert la population de l'agglomération de Longueuil, qui comprend les villes de Brossard, Boucherville, Longueuil, Saint-Bruno-de-Montarville et Saint-Lambert.

Au 31 décembre 2022, le RTL comptait 1 219 employés, dont 164 cadres.

Au cours de la période de janvier 2016 à la fin juillet 2022, il y a eu 68 promotions parmi les cadres et 193 embauches de cadres.

Depuis 2017, selon les plans d'effectifs déposés au Conseil d'administration (CA), on constate une progression importante du nombre d'employés-cadres (de 102 en 2017 à 154 en 2022, soit une augmentation de 52 postes ou 51 %), une légère diminution du nombre de chauffeurs (de 673 en 2017 à 645 en 2022, soit une diminution de 28 postes ou 4 %), une légère diminution des postes d'entretien (de 240 en 2017 à 237 en 2022, soit une diminution de 3 postes ou 1 %) et une augmentation importante du nombre d'employés de bureau (de 83 en 2017 à 105 en 2022, soit une augmentation de 22 postes ou 27 %), comme le démontre le tableau ci-joint :

Tableau 1

Année	Cadres (direction, intermédiaire et de premier niveau)	Chauffeurs	Entretien	Bureau	Réserve	Total
2017 original	102	673	240	83		1 098
2017 amendé - septembre	106	673	241	84		1 104
2018	112	673	242	87		1 114
2019 original	113	704	255	92		1 164
2019 amendé - juin	140	704	255	92	20	1 222
2020	146	704	261	101		1 212
2021	145	645	237	102	10	1 139
2022	154	645	237	105	10	1 151

Depuis quelques années, le marché de l'emploi connaît une pénurie de main-d'œuvre qui affecte aussi le RTL. En 2021, le taux de roulement du personnel-cadre se situait à 18 %. Plusieurs projets importants sont prévus au cours des prochaines années, dont les suivants :

- ▶ La mise en service du REM et la révision du réseau ;
- ▶ Les travaux de réfection majeure des installations d'entretien des véhicules ;
- ▶ L'électrification du parc de véhicules et des installations d'entretien des véhicules.

Politique de dotation

Le Comité directeur (CODIR) du RTL a approuvé le 4 décembre 2019 la mise à jour de la Politique de dotation (RH-02-02). Celle-ci vise à assurer une saine gestion des ressources humaines dans le respect du plan d'effectifs en vigueur ou d'autres besoins soulevés par l'organisation en matière de main-d'œuvre, en mettant à l'avant-plan des pratiques de dotation souples, confidentielles, rigoureuses et absentes de toute forme d'influence et de conflit d'intérêts.

Plus spécifiquement, la politique vise à :

1. Doter les postes requis au moment opportun d'un personnel qualifié et motivé ayant à cœur la mission de l'organisation ;
2. Encadrer les activités de dotation afin d'assurer la cohérence et l'uniformité des pratiques ;
3. Promouvoir l'équité en emploi et éliminer toute forme de favoritisme ou de discrimination ;
4. Viser l'efficacité et l'efficience dans l'ensemble des activités de dotation ;
5. Assurer une saine gestion des fonds publics ;
6. Préciser les responsabilités des intervenants concernés par le processus de dotation ;
7. Diffuser les valeurs du RTL auprès des employés actuels et futurs, ainsi qu'auprès de toute personne participant au processus de dotation.

Rôles et responsabilités des parties prenantes

En résumé, les rôles et responsabilités sont les suivants :

Tableau 2

Instance	Rôle et responsabilités	Source de l'information
Conseil d'administration	Nomme le Directeur général et, sur recommandation de celui-ci, nomme le secrétaire et le trésorier.	<i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> Politique de dotation
	Adopte annuellement le plan d'effectifs.	Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil (STL)
	Approuve l'établissement et toute modification du Répertoire des conditions de travail du personnel-cadre.	Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil (STL)
Directeur général (DG)	Dirige et gère les ressources humaines.	<i>Loi sur les sociétés de transport en commun</i> Politique de dotation
	Dépose un rapport mensuel pour le Conseil d'administration en comité, faisant état des embauches et des affectations des employés-cadres selon le plan d'effectifs et des conditions de travail individuelles des employés-cadres dans le respect du plan d'effectifs et de la rémunération globale de la fonction.	Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil (STL)
Direction des ressources humaines	Encadre les activités de dotation.	Politique de dotation
	Recommande au DG l'embauche de cadres.	
	S'assure de l'application et du respect du cadre légal.	
L'ensemble des directions	Collabore à la mise en œuvre de la politique et des processus qui en découlent.	Politique de dotation

Processus et systèmes de dotation

Les principales étapes du processus de dotation sont les suivantes :

1. Suivant la réception d'une demande de dotation dûment remplie par un gestionnaire ayant un besoin de main-d'œuvre (ci-après nommé « requérant »), accompagnée d'un certificat de trésorerie attestant la disponibilité des fonds, le cas échéant, la Direction des ressources humaines (DRH) procédera comme suit :
2. Analyser le besoin
 - > Valider le besoin auprès du demandeur et réviser le profil de compétences afin de s'assurer que le poste à pourvoir est toujours en lien avec les besoins, les défis et les enjeux de l'organisation ;
 - > Valider les questions techniques prévues pour le processus d'entrevue ;
 - > Valider le test de connaissances techniques prévu pour le processus d'entrevue.
3. Choisir la stratégie de dotation à déployer afin d'attirer les talents recherchés

Selon l'analyse du besoin :

- > Procéder à l'appel de candidatures avec affichage (interne/externe) ;
- > Procéder à l'appel de candidatures sans affichage ;
- > Solliciter une agence de placement ou une firme de recrutement (chasseur de têtes) ;
- > Procéder à une nomination intérimaire, à une mutation interne ou à une promotion interne sans affichage.

4. Démarrer le processus de dotation

Selon la stratégie de dotation retenue :

- > Analyser les candidatures ;
- > Sélectionner, en collaboration avec le demandeur, les candidats retenus pour une entrevue téléphonique ;
- > Convenir de la date de l'entretien téléphonique ;
- > Préparer le dossier « Candidat », incluant le formulaire « Autorisation de demande d'obtention de renseignements nominatifs », obtenir une copie des diplômes pertinents, valider les adhésions aux ordres professionnels, valider le dossier de conduite, etc. ;
- > Procéder aux entrevues (préliminaire et suivantes, s'il y a lieu) ;
- > Procéder aux tests techniques et aux évaluations de potentiel requis ;

- > Effectuer un suivi des résultats de l'entrevue téléphonique :
 - _ Suivi verbal dans le cas d'une candidature unique ;
 - _ Suivi par courriel advenant des candidatures multiples.
- > Échanger avec le demandeur afin de recommander l'embauche du meilleur candidat.

5. Sélectionner et recommander le candidat finaliste

- > Coordonner l'examen médical préembauche (en lien avec les exigences professionnelles justifiées) ;
- > Coordonner la prise de recommandations (judiciaires et financières) ;
- > Procéder à l'analyse du positionnement salarial (échelle salariale prévue au plan d'effectifs) ;
- > Compléter la grille de détermination des salaires ;
- > Présenter l'offre préliminaire au requérant ;
- > Présenter l'offre préliminaire au candidat ;
- > Recommander le candidat finaliste (un rapport de recommandation est produit par la chef dotation, approuvé par la Directrice des ressources humaines et transféré à la direction générale aux fins d'autorisation du dossier).

6. Confirmer l'embauche ou la promotion

- > S'entendre avec le candidat retenu ;
- > Produire une entente contractuelle et obtenir la signature du Directeur général.

En ce qui concerne la dotation en personnel de la haute direction (directeurs principaux et directeurs), la DRH participe à la détermination de la stratégie de recrutement optimale à déployer afin de combler les besoins. Selon le poste à pourvoir, la révision du besoin et l'identification du profil recherché, le mandat peut être confié à l'interne ou à l'externe.

Lorsque le mandat est donné à l'externe, la firme retenue effectue la présélection de candidats, recommande ceux qu'elle juge répondre aux besoins énoncés et coordonne les entrevues. Lorsqu'un candidat est retenu, la DRH détermine et recommande la rémunération et effectue l'offre d'emploi. Durant le processus, la DRH assure le suivi administratif du processus, documente celui-ci et procède au regroupement des documents pertinents (par exemple, le formulaire d'autorisation de demande d'obtention de renseignements nominatifs, la lettre d'offre d'emploi et le sommaire décisionnel).

La DRH utilise le progiciel NJoyn pour la gestion de la dotation externe. Ce progiciel est un système de suivi des candidatures (en anglais, *Applicant Tracking System* ou ATS) qui permet de faire la gestion des candidatures (par exemple, des notes sur les candidats).

Une fois l'employé embauché, les données permanentes de l'employé (nom, adresse, numéro d'assurance sociale, salaire, etc.) sont saisies manuellement dans le fichier maître du progiciel de paie Umana par la DRH. Une partie du dossier d'embauche est déposé dans le dossier d'employé (par exemple, la demande de dotation, la description de poste et le curriculum vitae).

Règlementation

En matière de dotation en personnel-cadre, le RTL est assujéti à la réglementation suivante :

- ▶ *Loi sur les sociétés de transport en commun* ;
- ▶ *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ;
- ▶ Charte des droits et libertés de la personne du Québec ;
- ▶ *Loi sur l'accès à l'égalité en emploi* ;
- ▶ Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil ;
- ▶ Code d'éthique du RTL ;
- ▶ Répertoire des conditions de travail du personnel-cadre.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur le processus de dotation des cadres. Nous avons réalisé cette mission conformément aux normes canadiennes de missions de certification (NCMC) 3001 émise par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que le processus de dotation des cadres est pratiqué avec objectivité et intégrité, qu'il favorise une gestion transparente des activités de dotation tout en respectant les lois, les règlements, les politiques et les procédures internes ainsi que les bonnes pratiques en la matière.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

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

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de mai 2022 à février 2023. Malgré la demande faite au RTL de nous transmettre l'ensemble des dossiers de dotation et d'employés lors de notre audit, d'autres informations nous ont été transmises à la suite du dépôt de ce rapport en mars 2023. Nous avons donc tenu compte de ces informations transmises jusqu'au 8 juin 2023.

Nous avons examiné les dossiers de dotation en personnel-cadre au cours de la période de mai 2016 à juillet 2022, mais pour certains aspects, des données jusqu'au 31 décembre 2022 ont été considérées. L'audit a porté sur les éléments suivants :

- ▶ La dotation interne (par promotion) et externe ;
- ▶ Les rôles et responsabilités des parties prenantes ;
- ▶ La conformité aux lois, aux règlements, au plan d'effectifs, aux politiques et aux procédures internes ;
- ▶ L'application des bonnes pratiques ;
- ▶ La documentation des dossiers ;
- ▶ La reddition de comptes aux instances de gouvernance.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec plusieurs intervenants ;
- ▶ Analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants ;
- ▶ Examen de divers documents soutenant le processus de dotation en personnel-cadre ;
- ▶ Examen de 30 dossiers de dotation et/ou d'employés, dont certains pouvaient comporter plusieurs dotations (initiale, nominations pour occuper un poste par intérim et promotions), afin de valider l'utilisation des processus prévus, de corroborer l'application des contrôles en vigueur et le respect des lois, des règlements, du plan d'effectifs, des politiques et des procédures internes ;
- ▶ Analyse des mesures en place relativement aux conflits d'intérêts ;
- ▶ Réalisation de tests sur la reddition de comptes aux instances de gouvernance ;
- ▶ Comparaison des pratiques et des outils de dotation utilisés par le RTL aux bonnes pratiques avec une spécialiste dans le domaine.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur collaboration tout au long du mandat.

Conclusion et faits saillants

En raison de la destruction hâtive de dossiers de dotation par le RTL et, pour les dossiers conservés, d'une documentation inadéquate de plusieurs éléments nécessaires à la réalisation de l'audit, nous n'avons pas été en mesure d'obtenir des éléments probants suffisants et appropriés pour conclure sur l'objectivité et l'intégrité du processus de dotation ni sur la transparence des activités menées et leur conformité aux politiques et procédures internes.

En plus des recommandations portant sur la conservation et la documentation des dossiers, plusieurs occasions d'améliorations dans les processus en place ont été relevées à la suite d'une comparaison de la gestion exercée par le RTL aux bonnes pratiques en la matière.

Ces recommandations et ces occasions d'améliorations se résument comme suit :

Encadrement

Bien que le RTL ait une politique de dotation qui respecte les lois et les règlements applicables et qui définit les principaux rôles et les principales responsabilités des parties prenantes, une bonification est recommandée pour intégrer, entre autres, des notions de déclaration et de gestion des conflits d'intérêts. Aussi, il serait souhaitable de clarifier dans le Règlement intérieur ce qui constitue une politique générale, cette dernière devant être approuvée par le Conseil d'administration.

Les procédures de dotation ne sont pas faciles à suivre, ne sont pas partagées avec l'ensemble des gestionnaires et n'incluent pas de directives pour encadrer le travail des chasseurs de têtes.

Un suivi ad hoc des postes pourvus, non pourvus et en attente d'être pourvus est effectué. Il n'y a donc pas d'indicateur de gestion portant sur l'efficacité du processus de dotation qui est formellement produit et suivi sur une base régulière.

Le plan d'effectifs constitue l'autorisation du Conseil d'administration à la direction pour doter les postes. Ces plans ne sont pas comparables d'une année à l'autre quant à la source de financement de ces postes. Des écarts ont été constatés entre les postes dotés et le plan d'effectifs quant au titre du poste, à l'échelle salariale et au salaire versé. La reddition de comptes relative au plan d'effectifs ne comporte pas de déclaration indiquant que les mouvements de main-d'œuvre ont été effectués conformément au plan d'effectifs.

Le RTL n'a pas mis en place les moyens pour recevoir et traiter les déclarations de conflits d'intérêts. Par ailleurs, il a été porté à notre connaissance qu'un membre de la haute direction entretient une relation personnelle avec un employé relevant indirectement de lui, et ce, après l'embauche de cet employé. Bien qu'on nous informe qu'une déclaration a été faite aux instances de gouvernance appropriées et que des mesures de sauvegarde ont été mises en place afin d'assurer l'équité et la transparence des activités de gestion de cet employé, nous n'avons retracé aucun écrit officiel de cette déclaration et de ces mesures de sauvegarde aux instances de gouvernance appropriées. De plus, les mesures de sauvegarde n'ont pas toujours été suivies et les stratégies de dotation utilisées lors de l'embauche de cet employé et des promotions accordées à cet employé ne permettent pas de démontrer l'objectivité des pratiques et la gestion transparente des activités de dotation.

Toutefois, au moment de cet audit, la Politique de code d'éthique était en cours de révision. Plusieurs améliorations y sont proposées, dont la déclaration des situations de conflits d'intérêts en lien avec les relations personnelles au travail, le signalement par un tiers de ces conflits d'intérêts, la déclaration annuelle de conflits d'intérêts ainsi que la nomination d'un responsable de l'éthique.

Outils et pratiques de dotation

Bien que les outils soient en place pour favoriser l'approche par compétences en entrevue, il y a un manque de cohérence dans l'évaluation des compétences. Elles diffèrent d'un document à l'autre. Ce manque d'alignement dans l'évaluation pourrait laisser place à une mauvaise évaluation des compétences.

Nominations et promotions sans affichage

Pour les 30 dossiers examinés, il n'y a pas eu d'affichage tant à l'interne qu'à l'externe pour 6 nominations et pour 10 promotions à l'interne. Pourtant, aucune documentation ne nous a été remise pour justifier les nominations et les promotions effectuées sans affichage.

De plus, le RTL n'a pas formalisé ni encadré son programme de relève ni son outil d'évaluation de potentiel qui pourrait appuyer les promotions et assurer l'intégrité du processus et l'équité entre les candidats. Des évaluations de potentiel sont effectuées par une firme d'évaluation psychométrique et sont surtout effectuées dans un objectif de développement des compétences ou de planification de carrière. Les critères utilisés pour sélectionner les employés dont le RTL souhaite développer des compétences ne sont pas définis et la sélection d'employés semble arbitraire et n'est pas connue de tous les gestionnaires rencontrés. Il arrive que des évaluations de potentiel soient effectuées au moment de la dotation ; dans un cas, il a été constaté que tous les candidats ne semblent pas avoir eu une telle évaluation.

Dossiers de dotation et dossiers des employés

Pour plusieurs dossiers examinés, le dossier de dotation n'a pu nous être remis. Dans les cas où nous en avons obtenu, plusieurs des documents étaient manquants ou les dossiers n'étaient pas suffisamment documentés. Certaines informations ont cependant pu être retracées dans le dossier de l'employé.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence du dossier de dotation, dont la destruction de certains dossiers de dotation en contravention du calendrier de conservation des documents du RTL, et la pratique du RTL de ne pas compléter des dossiers de dotation confiés à une firme privée, lorsqu'un candidat est sollicité ou lors de promotions.

Préparation de la dotation, sélection des candidats et embauche

Pour plusieurs dossiers qui nous ont été remis, des documents sont absents ou ils ne sont pas adéquatement complétés concernant :

- ▶ La demande de dotation ;
- ▶ L'analyse du besoin ;
- ▶ La description de poste ;
- ▶ L'information sur la classe salariale de l'emploi au moment de la préparation de la dotation ;
- ▶ La stratégie de dotation retenue ;
- ▶ La preuve d'affichage interne et/ou externe ainsi que la durée des affichages ;
- ▶ Les critères de présélection utilisés pour retenir les candidats en entrevue ;
- ▶ L'admissibilité des candidats ;
- ▶ Les grilles d'entrevue, les comités de sélection, les tests soumis aux candidats ;
- ▶ Les vérifications préalables à l'embauche ;
- ▶ Les grilles de détermination des salaires, les rapports de recommandations à la direction générale et les contrats de travail ;
- ▶ L'évaluation de la période de probation.

Vous trouverez à la section *Observations et recommandations* de ce rapport le détail des observations et des recommandations.

Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

- ▶ Le RTL rend disponible la politique de dotation sur son site Internet. Il s'agit là d'une pratique peu commune et qui démontre une intention de transparence envers les candidats externes.
- ▶ Les outils sont développés selon l'approche par compétences (description de poste, profil de compétence, canevas d'entrevue, etc.). Cette approche sert à mesurer objectivement, par des questions et des mises en situation, les compétences requises pour le poste.
- ▶ La prise de référence professionnelle (au besoin) est une bonne pratique qui favorise l'agilité à même le processus.

Observations et recommandations

4.1

Encadrement

Politique de dotation

Observations

Le RTL a élaboré une politique de dotation qui respecte les lois et les règlements applicables et qui définit les principaux rôles et les principales responsabilités des parties prenantes.

La dernière mise à jour de la politique remonte à décembre 2019 et il n'y a aucun calendrier de mise à jour de cette dernière.

La politique de dotation n'a pas été approuvée par le Conseil d'administration, contrairement à ce à quoi l'on s'attendrait en parcourant le Règlement intérieur de la STL qui mentionne ce qui suit à l'article 3.1.2.1 :

Le Conseil d'administration approuve les politiques générales de la Société. Il peut faire connaître ses orientations sur les matières qui relèvent de sa compétence au moyen, entre autres, de politiques ou de directives corporatives.

D'ailleurs, il n'y a aucune définition de politiques générales dans le règlement.

Une comparaison de la politique avec les bonnes pratiques et les pratiques internes du RTL a révélé les éléments suivants qui pourraient être bonifiés dans la politique :

- ▶ La référence à la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* ;
- ▶ L'engagement du RTL en matière de diversité et d'inclusion ainsi que l'implication de la participation du RTL au Programme d'accès à l'égalité en emploi (PAÉE) ;
- ▶ Le rôle de la Direction des finances et trésorerie, qui est de s'assurer de la disponibilité budgétaire pour toutes les dotations et d'émettre un certificat de trésorier ;
- ▶ Pour l'ensemble des directions (gestionnaires) du RTL, la responsabilité de participer au processus de dotation pour leur secteur et la responsabilité de la prise de décision du candidat retenu ;

- Pour tous les employés, la responsabilité de s’assurer de représenter les valeurs du RTL, de signaler à la Direction des ressources humaines (ou à une autre direction) tout conflit d’intérêts ou relations personnelles pouvant affecter le processus de dotation et de se référer au code d’éthique. Même si la notion de relations personnelles est précisée dans le nouveau code d’éthique, le conflit lié au processus de sélection y est accessoire. Il serait plus sûr d’apporter aussi cette précision à la politique afin que les gestionnaires en prennent connaissance au moment opportun ;
- Une mention soulignant que le RTL encourage ses employés à progresser au sein du RTL, comme en témoigne l’affichage de tous les postes à l’interne pour un minimum de cinq jours, par exemple, et que la Direction des ressources humaines se garde cependant le droit d’afficher le poste à l’externe de façon simultanée, dans un contexte de pénurie de main-d’œuvre ;
- La responsabilité de la gestion des conflits d’intérêts.

Recommandations

La Direction générale et la Direction des ressources humaines devraient :

- Établir un calendrier de révision périodique de la politique ;
- Clarifier ce qui constitue une politique générale de la société et, s’il y a lieu, faire approuver la politique par le Conseil d’administration ;
- Mettre à jour la politique en y intégrant les éléments de bonification suggérés dans cet audit.

Commentaires et plan d’action de la direction

La politique DG-01-01 relative à l’émission d’une politique et/ou procédure sera révisée afin de tenir compte de cette recommandation, et ce, dans le respect de la mission et des valeurs qui sont promulguées par le RTL.

Dans le cadre de la révision de la politique DG-01-01 et du règlement intérieur L-02, une analyse sera effectuée sur la nécessité de clarifier ce qui constitue une politique générale. À l’heure actuelle, les politiques générales sont approuvées par le Conseil d’administration alors que les politiques spécifiques relevant de la compétence d’une direction ou visant à structurer des processus administratifs sont approuvées par le comité des directeurs.

La politique de dotation sera révisée et mise à jour selon les orientations de bonification retenues par le RTL.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des affaires publiques et secrétariat corporatif
et Direction des ressources humaines
Décembre 2023 à juin 2024

Procédures de dotation

Observations

Le RTL a élaboré des procédures qui respectent les lois et les règlements applicables, mais ces dernières se présentent sous forme de diagrammes de cheminements, qui ne sont pas faciles à suivre. Ces diagrammes comportent plus de 35 étapes et font référence à 12 documents, présentés dans une police de caractère si petite qu'il est difficile de prendre connaissance du processus. De plus, les procédures ne sont pas partagées avec l'ensemble des gestionnaires du RTL.

La Direction des ressources humaines a produit une trousse de dotation pour les gestionnaires qui se retrouve sur les postes informatiques de ces derniers par voie d'un hyperlien. Toutefois, à la suite des rencontres effectuées avec des gestionnaires, il appert que l'utilisation de cette trousse n'est pas très répandue.

Une compréhension des étapes liées à la dotation d'un poste par les gestionnaires concernés contribue à une meilleure prise en charge de leurs responsabilités et pourrait soutenir une meilleure perception du caractère juste et équitable du processus de dotation. Aussi, une telle procédure offre la transparence ainsi que la flexibilité nécessaires au bon déroulement des activités de dotation.

La dotation en personnel de la haute direction (directeurs et directeurs principaux) est souvent confiée à des firmes de chasseurs de têtes. Bien que le RTL signe des contrats avec ces derniers, on ne retrouve pas dans ces contrats ni dans les procédures de la Direction des ressources humaines des directives pour encadrer le travail de ces firmes conformément aux procédures du RTL. D'ailleurs, cette absence de directive peut expliquer en partie la raison pour laquelle, sur les cinq dossiers de dotation ayant eu recours à des chasseurs de têtes qui ont été examinés, il n'y a pas de dossier de dotation ou il existe un dossier contenant très peu d'information. Ceci ne permet pas de s'assurer que la politique et les procédures du RTL ont été suivies et que le processus est équitable et transparent. Aussi, le fait de ne pas avoir accès aux grilles d'entrevue ne nous permet pas de voir selon quels critères les candidats ont été sélectionnés. Cela ne nous permet pas de vérifier la bonne diligence du processus.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Mettre en place une procédure de dotation qui fera état des grandes étapes essentielles du processus (soit un résumé des cartographies existantes). Celle-ci agirait comme guide et permettrait d'informer les employés des étapes qui sont uniformes dans un processus de dotation (affichage interne et externe, entrevues, tests, références, etc.);
- ▶ Publiciser davantage la trousse de dotation;
- ▶ Mettre en place une procédure de collaboration avec des partenaires externes qui reprend les grandes lignes de la politique et des procédures de dotation, et s'assurer de communiquer cette procédure à ces partenaires.

Commentaires et plan d'action de la direction

La fiche de gestion relative au processus de dotation sera mise à jour. D'ici le déploiement d'un intranet RTL, la Direction des ressources humaines continuera de remettre celle-ci aux nouveaux gestionnaires dans le cadre du processus d'accueil et d'intégration corporatif. Un rappel amical, à l'intention des gestionnaires déjà en poste, sera ajouté à ceux déjà effectués.

La Direction des ressources humaines continuera de faire la promotion des outils « Guichet employé » et « Boîte à outils de gestion » lors de l'embauche de nouveaux employés. D'ici le déploiement d'un intranet RTL, un rappel amical, à l'intention des gestionnaires déjà en poste, sera ajouté à ceux déjà effectués.

Lors de la sollicitation d'offres de services et plus précisément lors de la rencontre de démarrage avec le fournisseur retenu, la Direction des ressources humaines confirmera les grandes orientations à privilégier dans l'exécution du mandat.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des communications et affaires publiques et Direction des finances et trésorerie

Décembre 2023 à décembre 2025

Indicateurs de gestion

Observations

Pour les besoins du rapport annuel du RTL, la Direction des ressources humaines fait état des données suivantes :

- ▶ Le nombre d'employés hommes et femmes par catégorie d'emplois ;
- ▶ L'âge moyen des employés ;
- ▶ Le nombre moyen d'années de service des employés ;
- ▶ Le nombre d'embauches, de départs et de départs à la retraite au cours de l'année ;
- ▶ Le pourcentage d'employés membres de minorités visibles ou ethniques.

Un suivi ad hoc des postes pourvus, non pourvus et en attente d'être pourvus est effectué. Il n'y a donc pas d'indicateur de gestion portant sur l'efficacité du processus de dotation qui est formellement produit et suivi sur une base régulière.

Dans une ère de pénurie de main-d'œuvre, la dotation a un lien direct avec les opérations journalières et la réalisation du plan stratégique de l'organisation, d'où l'importance d'un suivi régulier. La fonction dotation bénéficierait d'un suivi plus rigoureux d'indicateurs de gestion, que ce soit pour mesurer l'efficacité du processus, la satisfaction à l'égard de celui-ci (expérience candidat, nombre de postulants internes, etc.) ou les coûts reliés. Il faut se rappeler qu'« on ne peut pas améliorer ce que l'on ne sait pas mesurer ». - Edwards Deming.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait compiler et suivre régulièrement des indicateurs de gestion couvrant les aspects de temps, de qualité et de coûts.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives aux indicateurs de dotation à notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici l'automatisation d'indicateurs de dotation, la Direction des ressources humaines continuera de produire manuellement ceux déjà compilés et évaluera la capacité de l'équipe d'en ajouter de nouveaux.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines et Direction des technologies de l'information
et systèmes de transport intelligents
Décembre 2023

Plan d'effectifs

Observations

L'article 69 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (S-30.01) stipule ce qui suit :

« Les employés, y compris le cas échéant le secrétaire adjoint et le trésorier adjoint, sont nommés selon le plan d'effectifs et les normes établies par résolution du conseil. Ce plan d'effectifs détermine de plus les normes et barèmes de rémunération, les avantages sociaux et les autres conditions de travail. »

Selon l'article 3.1.3.1 du Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil, le Conseil d'administration du RTL doit adopter annuellement le plan d'effectifs.

Aussi, selon l'article 65.0.1 de ce même règlement, le Directeur général doit déposer un rapport mensuel au Conseil d'administration en comité portant sur les embauches et l'affectation des cadres selon le plan d'effectifs, ainsi que sur la détermination des conditions de travail individuelles des employés-cadres dans le respect du plan d'effectifs et de la rémunération globale de la fonction.

Bien que les plans d'effectifs de 2017 à 2022 aient été approuvés par le Conseil d'administration, ils ne sont pas comparables d'une année à l'autre quant à la source de financement de ces postes, comme le démontre le tableau suivant. Il est à noter que ni la *Loi sur les sociétés de transport en commun* ni le Règlement intérieur de la Société de transport de Longueuil ne définissent le contenu du plan d'effectifs.

Tableau 3

Année	Nombre total d'employés correspondant à la source de financement indiquée	Source de financement des postes
2017 - amendé	1 104	Fonctionnement
2018	1 114	Fonctionnement
2019 - amendé	1 222	Fonctionnement et projets
2020	1 212	Fonctionnement et projets
2021	1 139	Fonctionnement
2022	1 151	Fonctionnement (mais la présentation faite aux membres du Conseil d'administration inclut aussi le financement par projets)

Le plan d'effectifs constitue l'autorisation donnée par le Conseil d'administration à la direction de doter les postes. Ce manque de comparabilité a pour effet de ne pas représenter le nombre d'employés total du RTL et de ne pas présenter adéquatement la charge totale de la rémunération et des charges sociales du RTL et notamment celle liée aux postes financés par des projets qui peuvent s'étendre sur plusieurs années.

La revue de la reddition de comptes mensuelle relative au plan d'effectifs du Directeur général au cours de la période allant de 2017 à 2022 a révélé qu'elle n'a pas toujours été effectuée pour la période de 2017 à 2021 inclusivement, mais qu'elle a été effectuée pour les six premiers mois de 2022 (date de fin des analyses aux fins de ce rapport d'audit pour ce travail). Toutefois, la reddition de comptes ne précise pas si les dotations incluant les conditions de travail ont été effectuées conformément au plan d'effectifs.

Selon les tests effectués, il a été constaté ce qui suit :

- ▶ Les postes octroyés aux nouveaux employés ou lors de promotions ne se retrouvent pas toujours au plan d'effectifs. Pour 9 tests effectués, un poste avec un titre similaire s'y trouve, mais pas avec le titre exact du poste ;
- ▶ Le salaire de 3 nouveaux employés dépasse le montant maximum de 110 % de l'échelle salariale prévue au plan d'effectifs sans qu'aucune justification apparaisse au dossier ;
- ▶ La classe salariale octroyée à un employé est supérieure à celle prévue au plan d'effectifs ;
- ▶ Il n'y a aucune procédure formelle pour encadrer les dérogations au plan d'effectifs.

Recommandations

La Direction générale et la Direction de ressources humaines devraient :

- ▶ Inclure au plan d'effectifs tous les postes, peu importe la source de financement ;
- ▶ Bonifier la reddition de comptes mensuelle pour y inclure une déclaration indiquant que les mouvements de main-d'œuvre ont été effectués conformément au plan d'effectifs ;
- ▶ S'assurer que le poste affiché ou octroyé a le même titre que celui figurant au plan d'effectifs ;
- ▶ S'assurer que les classes salariales octroyées sont conformes à celles prévues au plan d'effectifs ;
- ▶ S'assurer que le salaire ne dépasse pas le montant maximum de l'échelle salariale correspondant au poste offert ou, en cas de dépassement, qu'il y a de la documentation pour justifier cette décision ;
- ▶ Établir une procédure formelle pour encadrer les dérogations et faire autoriser par le conseil d'administration toute dérogation importante au plan d'effectifs.

Commentaires et plan d'action de la direction

Depuis 2023, tous les postes sont inclus au plan d'effectifs, et ce, peu importe la source de financement associée.

La reddition de comptes est révisée de manière à inclure les mouvements de main-d'œuvre permanents effectués mensuellement.

De manière générale, les titres de postes affichés ou octroyés correspondent aux titres de postes inscrits au plan d'effectifs. Toutefois, des exceptions peuvent survenir et il est possible que les titres de postes évoluent en cours d'année et diffèrent d'un plan d'effectifs à l'autre. En effet, dans l'optique de demeurer arrimés aux tendances du marché et cohérents avec les tâches réellement effectuées à l'interne, les titres de postes doivent refléter les rôles et les responsabilités de celui-ci. Pour ce faire, l'organisation doit faire preuve d'une certaine souplesse à l'égard de la nomenclature des postes.

Les exceptions découlant de possibles réévaluations de poste seront dorénavant précisées dans la reddition de comptes mensuelle.

En plus d'être indiquées (coûts et financement) dans les rapports de recommandation produits à l'embauche, les exceptions seront désormais justifiées.

Dans le cadre de la révision de certaines politiques et de la révision du règlement intérieur L-02, la Direction des ressources humaines profitera de l'occasion pour ajuster ses pratiques en matière de suivi du plan d'effectifs et de procédures à déployer lorsque des modifications ou des dérogations importantes à celui-ci sont requises.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif
Décembre 2023

Éthique

Observations

Un comportement éthique des parties impliquées dans un processus de dotation favorise la transparence ainsi que l'objectivité et l'intégrité du processus. Ce comportement éthique est encadré par un code ou une politique d'éthique et des procédures permettant de déclarer les conflits d'intérêts ou le potentiel de conflits d'intérêts des parties impliquées dans le processus, ainsi que par des procédures pour encadrer la supervision directe et indirecte des employés ayant des liens personnels.

À cet égard, la politique Code d'éthique (DG-01-03) mise à jour en mars 2019, qui s'applique à l'ensemble des employés et qui était en vigueur au moment de cet audit, mentionne ce qui suit à la section 6.6 intitulée *Éviter tout conflit d'intérêts*:

«L'employé qui croit être placé, directement ou indirectement, dans une situation de conflit d'intérêts réelle, potentielle ou apparente, ou qui est susceptible de contrevenir autrement à ce code, doit en aviser son supérieur immédiat. Il doit prendre toute mesure raisonnable pour éviter cette situation ou s'en retirer.»

Malgré cette obligation de déclaration, le RTL n'a pas mis en place les moyens pour recevoir et traiter ces déclarations ainsi que pour documenter le tout.

Par ailleurs, il a été porté à notre attention qu'un membre de la haute direction entretient une relation personnelle avec un employé relevant indirectement de lui, et ce, après l'embauche de cet employé. Bien qu'on nous informe qu'une déclaration a été faite aux instances de gouvernance appropriées et que des mesures de sauvegarde ont été mises en place afin d'assurer l'équité et la transparence des activités de gestion de cet employé, nous n'avons retracé aucun écrit officiel de cette déclaration et de ces mesures de sauvegarde aux instances de gouvernance appropriées. De plus, les mesures de sauvegarde n'ont pas toujours été suivies et les stratégies de dotation utilisées lors de l'embauche de cet employé et des promotions qui lui ont été accordées ne permettent pas de démontrer l'objectivité des pratiques et la gestion transparente des activités de dotation.

Au moment de cet audit, la politique Code d'éthique était en cours de révision (nouvelle politique). Plusieurs améliorations sont proposées, dont la déclaration des situations de conflits d'intérêts en lien avec les relations personnelles au travail, le signalement par un tiers de ces conflits d'intérêts, la déclaration annuelle de conflits d'intérêts ainsi que la nomination d'un responsable de l'éthique.

Toutefois, certains éléments pourraient être bonifiés dans cette nouvelle politique ou dans une procédure, notamment :

- ▶ La structure de gouvernance en place pour faciliter la prise de décision en lien avec les relations personnelles et la marche à suivre pour les employés;
- ▶ Les mesures à prendre dans le cas où le conflit d'intérêts ne peut être évité;
- ▶ L'identité du responsable à l'éthique;
- ▶ Une mention précisant que la nature des divulgations est confidentielle et nullement préjudiciable pour les employés;
- ▶ La structure de traitement des dénonciations, afin de laisser entrevoir un processus transparent à tous les employés;
- ▶ Les mesures pour éviter que des personnes se retrouvent dans un rapport de supervision directe.

Recommandations

La Direction affaires juridiques et secrétariat corporatif devrait :

- ▶ S'assurer que les instances de gouvernance sont informées en temps opportun des situations de conflits d'intérêts ;
- ▶ Nommer rapidement le responsable à l'éthique. Si l'identité de ce responsable est confidentielle ou qu'il s'agit d'une personne externe à l'organisation, il serait préférable d'en aviser les employés dans la politique ;
- ▶ Préciser dans la politique que la nature des divulgations est confidentielle et nullement préjudiciable pour les employés ;
- ▶ Établir une procédure pour recevoir et traiter les déclarations incluant les situations où les conflits d'intérêts ne peuvent être évités ;
- ▶ Nommer la structure de gouvernance en place pour faciliter la prise de décision en lien avec les relations personnelles et indiquer la marche à suivre pour les employés ;
- ▶ Mettre en place des mesures pour éviter que des personnes se retrouvent dans un rapport de supervision directe avec une personne liée ;
- ▶ Déployer le nouveau code d'éthique le plus rapidement possible.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le code d'éthique DG-01-03 sera révisé afin de tenir compte de ces recommandations, et ce, dans le respect de la mission et des valeurs qui sont promulguées par le RTL.

De façon générale, la pratique est d'éviter que des personnes liées se retrouvent dans un rapport de supervision directe. Advenant les cas d'exceptions où un lien de supervision directe s'avérerait, des mesures de mitigation seront mises en place afin d'éviter tout conflit d'intérêts. Le code d'éthique DG-01-03 en révision fera état du processus de mitigation à déployer, le cas échéant.

À la suite de son approbation par les membres du Conseil d'administration, le code d'éthique DG-01-03 en révision sera communiqué à l'ensemble des employés.

Responsables et échéancier

Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif
Décembre 2023

4.2

Outils et pratiques de dotation

Observations

Différents outils et diverses pratiques sont utilisés par la Direction des ressources humaines pour assurer l'intégrité et l'objectivité en matière de dotation en personnel-cadre, dont les suivants :

- ▶ L'affichage de postes ;
- ▶ Les entrevues téléphoniques ;
- ▶ Les guides d'entrevue ;
- ▶ L'administration de tests ;
- ▶ L'évaluation de probation (mi-probation et fin de probation).

Une comparaison de ces outils aux bonnes pratiques a été effectuée pour un échantillon de cinq dossiers.

Bien que les outils soient en place pour favoriser l'approche par compétences en entrevue (profils de compétences, définitions, affichages, canevas d'entrevue, questions d'entrevue et évaluation de probation), il y a un manque de cohérence dans l'évaluation des compétences. Elles diffèrent d'un document à l'autre. Ce manque d'alignement dans l'évaluation pourrait laisser place à une mauvaise évaluation des compétences.

Plus précisément :

Affichage de poste - pratique à ajuster

L'affichage des postes n'a été produit à l'interne que pour deux mandats de dotation sur un total de cinq, ce qui ne favorise pas la transparence ainsi que le développement des employés.

Entrevues téléphoniques - pratiques à revoir

Les exigences essentielles recherchées chez les candidats telles que décrites dans la description de postes ou dans l'affichage ne sont pas toutes mesurées en premier lieu dans l'entrevue téléphonique.

Guides d'entrevue - pratique à revoir

Les compétences ciblées dans la description de poste ne couvrent pas tout l'éventail des éléments requis pour un poste de gestionnaire (compétences de gestion, planification stratégique, etc.). Les compétences sont souvent les mêmes pour chaque poste et aucun niveau de maîtrise n'est indiqué (par exemple, Mobilisation niveau 1, 2 ou 3).

L'introduction du canevas d'entrevue reprend les compétences ciblées dans la description de poste, sans toutefois les énumérer au complet ou de façon fidèle.

De plus, les compétences énoncées dans les descriptions de poste ne sont pas les mêmes que celles qui sont évaluées dans les entrevues. Il s'agit d'un des fondements de l'approche par compétences, selon laquelle on doit s'assurer que les compétences ciblées sont mesurées. Ceci oblige à une rigueur professionnelle et aide à justifier nos décisions d'embauche.

Deuxième entrevue - pratique à revoir

Dans notre analyse, un seul dossier de dotation a été évalué en seconde entrevue.

Dans son ensemble, cette deuxième entrevue ne mesurait pas la compétence « direction », comme le mentionnait l'introduction du document. C'est la compétence « gestion des parties prenantes » qui a été évaluée par des mises en situation (aucune question comportementale).

En général, les questions de motivation et d'aspirations professionnelles sont posées en première entrevue (brise-glace) et ne sont pas soumises au pointage.

Évaluation de probation (mi-probation/fin de probation) - pratique à revoir

En général, cette grille d'évaluation est la continuité de l'approche par compétences. Elle permet de valider que les compétences ciblées dans la description de poste et évaluées en entrevue sont bien maîtrisées par le nouvel employé. Or, les compétences listées dans l'évaluation ne sont pas les mêmes que celles figurant dans les documents du même concours.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Procéder à l'affichage de tous les postes à l'interne ;
- ▶ Revoir les modèles d'entrevues téléphoniques afin de mieux couvrir les exigences essentielles relatives au poste telles que décrites dans les descriptions de postes ou dans l'affichage (par exemple, savoirs, diplômes, expérience et gestion des parties prenantes) ;
- ▶ S'assurer, au cours de la première entrevue, de bien mesurer les exigences (plusieurs mesures), les compétences recherchées (minimum une mesure) et les atouts (au besoin), afin de vérifier les compétences des candidats ;

- ▶ Mener de façon plus systématique et ordonnée la seconde entrevue ;
- ▶ Vérifier, au cours de la deuxième entrevue, les compétences et les valeurs qui n'ont pas été pleinement couvertes dans la première entrevue (capacités de gestion, style de leadership, etc.) et valider les résultats du test psychométrique pour plus de profondeur et de validité lors de l'analyse des tests ;
- ▶ S'assurer que les évaluations de probation mesurent les compétences ciblées dans la description de poste.

Commentaires et plan d'action de la direction

La réflexion associée à la stratégie de dotation est effectuée pour chaque processus et sera documentée au dossier de processus de dotation. Dans ce contexte, l'affichage de tous les postes à l'interne ne sera pas automatique.

Les canevas d'entrevue existants sont développés selon l'approche par compétences. Une révision de ceux-ci sera effectuée afin de s'assurer de l'adéquation des compétences ciblées avec les besoins de l'organisation et qu'elles soient représentées adéquatement à chaque étape du processus d'entrevue.

Selon les conclusions de la première entrevue, les besoins du requérant et les objectifs de l'organisation, la tenue d'une seconde entrevue sera évaluée et colligée au formulaire révisé de détermination du besoin de dotation conservé au dossier du processus de dotation.

Puisque les compétences présentées dans les descriptions de poste sont spécifiques à chaque poste alors que les compétences générales identifiées aux formulaires d'évaluation de probation réfèrent au profil de compétences identifiées pour chaque catégorie d'emploi, un rappel aux gestionnaires sera effectué afin que ceux-ci personnalisent adéquatement les compétences à évaluer au besoin.

La révision de nos outils est encouragée afin de demeurer au fait des nouvelles tendances et de répondre aux enjeux de pénurie de main-d'œuvre actuelle.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines
Juin 2024

Observations

Le processus de dotation par affichage interne et externe de candidatures constitue normalement une bonne méthode pour pourvoir aux postes vacants. Au RTL, on utilise aussi la promotion interne.

Pour les 30 dossiers examinés, il n'y a pas eu d'affichage tant à l'interne qu'à l'externe pour 6 nominations et pour 10 promotions à l'interne. Pourtant, aucune documentation ne nous a été remise pour justifier les nominations et les promotions effectuées sans affichage.

De plus, le RTL n'a pas formalisé ni encadré son programme de relève ni son outil d'évaluation de potentiel qui pourraient appuyer les promotions et ainsi assurer l'intégrité du processus et l'équité entre les candidats. Des évaluations de potentiel sont effectuées par une firme d'évaluation psychométrique, pour la plupart, dans un objectif de développement de compétences ou de planification de carrière. Les critères utilisés pour sélectionner les employés pour lesquels le RTL souhaite développer des compétences ne sont pas définis et la sélection d'employés semble arbitraire et pas connue de tous les gestionnaires rencontrés. Il arrive que des évaluations de potentiel soient effectuées au moment de la dotation et, dans un cas, il a été constaté que tous les candidats ne semblent pas avoir eu une telle évaluation.

Dans huit dossiers sélectionnés, l'examen de l'évaluation de potentiel a révélé que certains documents fournis pour notre analyse étaient incomplets, puisque les rapports d'accompagnement professionnel (en anglais, *coaching*) ne nous ont pas tous été transmis ou n'étaient pas présents dans les dossiers, et ce, pour cinq dossiers.

Bien que le fournisseur de service offre plus d'un type de test, le test servant à l'évaluation de potentiel est le même depuis au moins 2016 pour toutes les catégories de cadres et le contexte du marché du travail et du RTL a évolué depuis.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Se doter d'une procédure pour les nominations et les promotions sans affichage ;
- ▶ Documenter le choix de procéder à une nomination ou à une promotion sans affichage ;
- ▶ Formaliser le programme de relève et l'outil d'évaluation de potentiel pour les rendre accessibles à plus de candidats possibles ;
- ▶ Afin de suivre la progression des personnes accompagnées, s'assurer d'avoir dans les dossiers d'employés les évaluations de potentiel et les suivis de l'accompagnement professionnel ;
- ▶ Envisager la possibilité d'utiliser une plus grande diversité de tests pour être en mesure de personnaliser davantage les évaluations de potentiels selon les postes à pourvoir.

Commentaires et plan d'action de la direction

La réflexion associée à la stratégie de dotation, incluant le volet d'affichage, est effectuée lors de chaque processus de dotation. Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici le déploiement de ce type de fonctionnalités, un rappel des outils à utiliser et des documentations à compléter sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

L'établissement d'un plan de relève est un projet d'envergure que le RTL souhaite déployer. Le développement d'employés à haut potentiel requiert différentes actions, non seulement l'évaluation de potentiel, mais également l'affectation à différents mandats et postes. Cette recommandation nécessite l'ajout de ressources humaines et financières importantes.

Un répertoire sécurisé à l'intention exclusive du Directeur des ressources humaines, regroupant l'ensemble des rapports d'évaluation de potentiel, sera mis en place. Un suivi des heures d'accompagnement professionnel sera également assuré et des outils visant à maximiser l'expérience *coaching* seront développés tant pour les employés que pour les gestionnaires.

Dans l'optique de diversifier ses outils en matière d'évaluation de potentiels, d'assurer la performance de son processus de dotation et d'atteindre les objectifs corporatifs, le tout dans le respect de la mission et des valeurs qui sont promulguées par le RTL, la Direction des ressources humaines effectuera un balisage des solutions disponibles sur le marché.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents et Direction des finances et trésorerie
Septembre 2023 à décembre 2026

Observations

Le dossier de dotation est constitué de l'ensemble des documents nécessaires afin de pourvoir un poste par mutation, par promotion ou par recrutement. Il contient notamment l'analyse du besoin, la description du poste incluant les exigences demandées comme le niveau de scolarité et l'expérience requise, l'échelle salariale qui se rattache au poste, la stratégie de dotation et la conclusion portant sur l'admissibilité de chaque candidat qui a postulé.

Pour plusieurs dossiers examinés, le dossier de dotation n'a pu nous être remis. Pour certains des dossiers obtenus, plusieurs des documents mentionnés précédemment étaient manquants ou non suffisamment documentés (voir les sections suivantes du rapport pour le détail des documents manquants ou non suffisamment documentés). Certaines informations ont cependant pu être retracées dans le dossier de l'employé.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette absence du dossier de dotation complet :

- ▶ Le dossier peut avoir été détruit en 2020 pour respecter le calendrier de conservation des documents du RTL (cette situation peut expliquer l'absence de dossier pour sept tests). Toutefois, après vérification, les dossiers détruits n'auraient pas dû l'être, car la Direction des ressources humaines n'a pas utilisé le bon calendrier de conservation des documents. Le calendrier de conservation des documents en vigueur pour les dotations au cours de la période de 2012 à 2018 indique que les dossiers de dotation doivent être conservés en archivage externe pour une période indéterminée. Le calendrier de conservation des documents relatifs aux dotations en vigueur depuis 2019 indique qu'un dossier est actif pendant deux ans et que par la suite, on procède à un tri et l'on conserve certains documents (par exemple, le rapport et la recommandation sur les besoins) pour une période indéterminée. De plus, la Direction des ressources humaines n'a pas avisé la Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif des dossiers détruits, tel qu'il est indiqué dans la politique DG-02-03 Gestion documentaire (chaque direction a notamment la responsabilité d'acheminer les formulaires de transfert des documents inactifs à la conservation permanente au secrétariat);
- ▶ Si un candidat est sollicité directement, aucun dossier d'embauche n'est complété (cette situation peut expliquer l'absence de dossier pour six tests);
- ▶ Lorsqu'il s'agit d'une promotion sans affichage, aucun dossier d'embauche n'est complété (cette situation peut expliquer l'absence de dossier pour huit tests);

- ▶ Lorsque le RTL donne un mandat à une firme privée de recrutement (chasseur de têtes), il n'y a aucun dossier de dotation ou peu d'information est consignée au dossier (cette situation peut expliquer l'absence de dossier pour cinq tests);
- ▶ À défaut d'avoir un système informatisé des dossiers de dotation et d'employés, il existe des dossiers papier seulement; en outre, depuis la pandémie et à cause du télétravail, les dossiers papier peuvent ne pas avoir été mis à jour.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ S'assurer d'avoir un dossier de dotation pour toutes les dotations et que ce dossier contient tous les documents relatifs à la dotation;
- ▶ S'assurer que le dossier de dotation est conservé en respectant le calendrier de conservation du RTL;
- ▶ Informer la Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif des dossiers détruits et des dossiers à détruire avant leur destruction;
- ▶ Revoir le calendrier de conservation afin d'appliquer les bonnes pratiques de conservation des dossiers de dotation, soit trois ans;
- ▶ Envisager d'informatiser les dossiers de dotation et d'employés.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

La politique DG-02-03 spécifique à la gestion documentaire, relevant du secrétariat corporatif, fait état des éléments pertinents à la gestion et à la conservation documentaire. Les dossiers de dotation sont conservés en respectant le calendrier de conservation du RTL et en fonction des bonnes pratiques privilégiées par l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA).

La Direction des ressources humaines s'assurera de respecter les règles et procédures relatives à la conservation et à la destruction des documents. Un lien sera fait auprès de la Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif relativement aux dossiers à détruire. Celle-ci pourra attester du respect des règles et procédures.

La Direction des ressources humaines et la Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif s'assureront que le calendrier de conservation spécifique aux dossiers de dotation reflète les bonnes pratiques en la matière.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023 à décembre 2026

4.5

Préparation de la dotation

Demande de dotation

Observations

Des demandes de dotation doivent être remplies pour procéder à l'embauche de personnel ou lors de promotion.

Pour trois tests effectués, aucune demande de dotation n'était au dossier. Pour un test, la demande de dotation n'était pas signée. Pour deux tests, la demande de dotation a été signée après l'embauche ou la promotion.

Recommandations

Avant de procéder à l'embauche d'un candidat ou à la promotion d'un membre du personnel, la Direction des ressources humaines devrait s'assurer que les demandes de dotation sont remplies, signées et conservées au dossier.

Commentaires et plan d'action de la direction

La pratique veut que la demande de dotation soit jointe à l'ensemble des documents soutenant le rapport de recommandation produit lors de toutes les dotations en personnel-cadre. Si des exceptions surviennent, elles n'altèrent cependant pas la validité du processus de dotation effectué dans le respect du plan d'effectifs approuvé.

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

Analyse du besoin

Observations

L'analyse du besoin est essentielle, car elle sert à confirmer que le poste est toujours nécessaire et bien défini, que les attributions sont à jour et que les éléments requis sont justes et complets.

L'analyse du besoin pour le poste à pourvoir n'était pas au dossier pour 18 tests sur 30.

Recommandations

Pour toute demande de dotation, la Direction des ressources humaines devrait s'assurer que l'analyse du besoin est documentée et conservée au dossier.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles, incluant le formulaire « Détermination du besoin de dotation », sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

Description de poste

Observations

Une description de poste comporte des renseignements de base sur le poste, notamment son niveau dans la structure organisationnelle. Elle précise aussi le service que devra fournir le candidat, les activités principales qu'il devra réaliser, ses responsabilités ou ses mandats, une description des exigences du travail comme les habiletés requises ainsi que les conditions de travail.

Pour trois tests, aucune description de poste ne nous a été remise. Pour deux tests, la description a été approuvée après la date limite pour postuler ou près de huit mois après l'embauche du candidat. Pour un autre test, la description a été approuvée par le détenteur du poste.

Recommandations

Avant la publication de l'affichage ou avant la promotion d'un membre du personnel, la Direction des ressources humaines devrait s'assurer d'avoir au dossier une description de poste approuvée par le supérieur hiérarchique approprié.

Commentaires et plan d'action de la direction

De manière générale, les descriptions de poste sont rédigées et approuvées préalablement à l'embauche ou la promotion d'un employé. Des exceptions peuvent toutefois survenir. Il est possible que le besoin faisant l'objet d'un processus de dotation ait pour conséquence de faire évoluer la description de poste en vigueur ou requiert d'en rédiger une nouvelle. Dans ce cas, afin d'éviter de prolonger indûment le processus de dotation, les grands éléments du besoin sont libellés dans l'affichage de poste. Dans l'optique de s'arrimer aux tendances du marché et de viser plus de cohérence avec les tâches réellement effectuées, souplesse et agilité sont requises pour la rédaction des descriptions de poste.

Dans tous les cas, la description de poste finale doit être approuvée par le supérieur hiérarchique approprié.

Un rappel des outils disponibles, de même que des règles et procédures sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines
Décembre 2023

Classe salariale

Observations

Pour cinq tests, aucune mention de la classe salariale correspondant à l'emploi offert n'a été retracée dans un document de préparation de la dotation, par exemple, la demande de dotation ou la description du poste, ce qui ne permet pas de s'assurer que le salaire versé est en conformité avec le plan d'effectifs. Toutefois, chaque embauche fait l'objet d'un rapport de recommandation qui fait état des informations salariales.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait ajouter la classe salariale de l'emploi à pourvoir sur un des documents de préparation de la dotation.

Commentaires et plan d'action de la direction

Le formulaire « Détermination du salaire » en vigueur fait état de la classe salariale du poste faisant l'objet d'un processus de dotation. Il vise d'ailleurs à documenter les éléments soutenant la proposition salariale faite au candidat retenu.

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

Stratégies de dotation

Observations

Le RTL a recours à différentes stratégies de recrutement pour pourvoir des postes, notamment : l'affichage interne, l'affichage externe, un chasseur de têtes, la sollicitation interne ou externe et la promotion interne.

Selon les rencontres et les tests effectués, on a observé que les stratégies de dotation sont agiles, mais ne sont pas utilisées de façon uniforme, ce qui ne permet pas d'assurer une équité et une transparence quant à la gestion des activités de dotation. Dans les dossiers examinés, il n'y a pas d'uniformité et les informations sont fragmentaires. Pour aucun des 30 tests réalisés, la stratégie propre à une embauche n'est clairement exposée. Ainsi, il n'est pas facile de connaître la stratégie de dotation retenue, les outils d'évaluation utilisés et les noms des membres du comité de sélection.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait rédiger un document synthèse qui résume la stratégie de dotation utilisée et le verser au dossier de dotation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La stratégie de dotation retenue est déjà partagée avec les requérants de chaque processus par la transmission d'un courriel ayant pour objet « Planification du processus de dotation ». Ce courriel sera dorénavant joint au dossier.

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

Contenu et durée des affichages internes et externes

Observations

Le RTL se dote de modèles d'affichage pour la grande majorité de ses postes. Ces modèles sont cohérents et semblent refléter les besoins en compétences de l'organisation (lien direct avec la description de poste).

Le contenu des affichages doit cependant être revisité pour assurer une meilleure attractivité des candidatures. L'affichage étant une stratégie importante de dotation du RTL, un plus grand effort doit y être consacré (techniques de rédaction persuasive, lien avec la marque employeur, etc.).

La durée des affichages varie selon le type d'affichage. Selon l'information obtenue, la durée de l'affichage interne peut varier entre 5 et 10 jours ouvrables et la durée de l'affichage externe dépend du site d'affichage. Certains sites comportent une durée de 30 jours civils.

Il n'a pas été possible de comparer la durée des affichages internes et externes des dossiers vérifiés avec les pratiques usuelles du RTL, car les 30 dossiers consultés ne contenaient pas cette information. Aussi, des informations sont manquantes dans les dossiers, comme les calendriers de recrutement et les sites sollicités, s'il s'agit d'affichages externes. Dans certains dossiers, la seule preuve d'affichage externe est une liste des candidatures reçues sur une plateforme, mais cela ne permet pas de savoir sur quels sites l'affichage a été fait.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- Rendre les affichages de postes plus attractifs ;
- Produire les preuves d'affichages internes et externes, incluant la durée et les sites d'affichages, et les verser au dossier de dotation.

Commentaires et plan d'action de la direction

La recommandation de rendre les affichages plus attractifs nécessite un positionnement corporatif et l'ajout de ressources humaines et financières importantes relativement à l'établissement d'une stratégie de « marque employeur ». D'ici le déploiement de ce projet d'envergure, une mise à jour de la campagne de recrutement et le développement de persona (stratégie de marketing permettant la représentation fictive d'un employé) ont été faits.

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives au processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici là, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des finances et trésorerie, Direction des communications et expérience client, Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif et Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents
Décembre 2023 à décembre 2026

4.6

Sélection des candidats

Présélection

Observations

La présélection consiste en des activités qui vont aider à qualifier les candidats potentiels afin de les convoquer en entrevue. Plus on a de candidatures, plus les étapes de présélection aideront à diminuer rapidement le nombre de candidats. Au RTL, à partir des curriculums vitae reçus à la suite des affichages internes et externes, la Direction des ressources humaines se charge habituellement de faire une entrevue téléphonique de présélection auprès des candidats jugés les plus intéressants afin de vérifier certains éléments.

Il n'existe pas de règle absolue sur le nombre de candidats à rencontrer en présélection. On peut cependant retenir deux règles de décision à cet égard :

- Pour que les recruteurs puissent vraiment être en mesure de faire un choix, la présélection devrait leur permettre de retenir de trois à six dossiers de candidatures par poste à pourvoir.
- Seules les personnes susceptibles d'être embauchées devraient être convoquées en entrevue. On ne doit pas rencontrer quelqu'un uniquement dans le but de porter à trois le nombre de candidats convoqués.

La rencontre de plusieurs candidats ne vise pas à comparer ces derniers entre eux, mais bien à les évaluer individuellement en fonction des compétences requises pour le poste. Ainsi, le comité de sélection peut s'assurer de choisir le candidat le plus compétent. La rencontre d'un nombre moindre de candidats peut ouvrir la porte au biais de confirmation, entre autres.

Par exemple, pour un poste-cadre, nous prendrons le temps de rencontrer les candidats intéressés à l'interne, les candidats identifiés pour la relève, les candidats proposés par la firme de chasseurs de têtes et/ou les candidats sélectionnés par l'équipe de recrutement. Si trop peu de personnes ont posé leur candidature, il incombe à l'équipe de recrutement d'aller repérer les candidats susceptibles d'avoir le bon profil pour le poste (*sourcing*), de revisiter les profils mis de côté ou de prolonger l'affichage. Le repérage permet aussi d'aller cibler certains groupes issus de la diversité (femmes, personnes en situation de handicap et minorités visibles).

Basé sur l'examen de 30 dossiers de dotation, lorsque les postes à doter sont affichés à l'interne et/ou à l'externe, ou qu'ils sont donnés à un chasseur de têtes, le nombre de candidats qualifiés varie de 1 à 6.

Dans certains dossiers, il y a une liste des candidatures reçues sur une plateforme, mais elle n'est pas intégrale, car elle ne contient pas les candidatures reçues à l'interne ou sur une autre plateforme et il n'y a rien qui justifie pourquoi certaines candidatures ont été retenues ou non pour une entrevue de présélection.

Pour les situations où l'on a fait de l'affichage interne et/ou externe, la presque totalité des candidats rencontrés en première entrevue a été présélectionnée à la suite de l'affichage interne et externe, sauf pour un test effectué. Pour ce test, un candidat a été rencontré et le poste lui a été octroyé sans qu'il ait postulé officiellement pour le poste, ce qui du reste, n'est pas équitable envers les autres candidats.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Viser, en moyenne, la rencontre en entrevue d'embauche d'au moins trois candidats afin d'augmenter la diversité des profils et de limiter les biais lors de la présélection ;
- ▶ Préciser les critères de présélection utilisés et documenter l'analyse effectuée pour les curriculums vitae reçus et retenus.

Commentaires et plan d'action de la direction

Il est de l'intention de la Direction des ressources humaines de rencontrer plus d'un candidat dans tous les processus de dotation. Toutefois, considérant le contexte de pénurie de main-d'œuvre, l'agilité souhaitée par les candidats et les nouvelles pratiques de dotation, il peut être difficile de le faire. La Direction des ressources humaines continuera de déployer les actions et mettra sur le déploiement de sa « marque employeur » afin d'avoir accès à un bassin de candidats suffisant pour rencontrer plus d'un candidat dans tous les processus de dotation.

La réflexion associée à la stratégie de dotation, incluant les critères de présélection à privilégier lors de chaque processus de dotation, sera documentée au formulaire « Détermination du besoin de dotation ».

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici le déploiement de ce type de fonctionnalités, un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des finances et trésorerie, Direction des communications et expérience client, Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif et Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents
Décembre 2023 à décembre 2026

Admissibilité des candidats

Observations

Les conditions d'admissibilité affichées pour un poste offert portent principalement sur une diplomation en lien avec le poste et un minimum d'années d'expérience en gestion de personnel.

Pour sept tests, on a constaté que des candidats avaient été retenus même s'il n'était pas clair qu'ils respectaient toutes les conditions d'admissibilité.

Le respect des conditions d'admissibilité n'a pu être vérifié pour certains candidats, car aucune description de poste n'était disponible pour un test de promotion et aucun curriculum vitae n'était disponible pour un autre test de promotion.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait documenter le respect de toutes les conditions d'admissibilité affichées pour les candidats retenus.

Commentaires et plan d'action de la direction

La pratique en vigueur prévoit déjà l'envoi de courriels aux gestionnaires indiquant les candidats devant poursuivre le processus de dotation, et ce, en considérant non seulement les exigences du poste, mais les équivalences applicables.

Une évaluation visant l'ajout de fonctionnalités relatives à la documentation de nos processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée.

Un rappel des outils disponibles sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants, plus précisément l'obligation d'inclure ces courriels aux dossiers de dotation.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des finances et trésorerie, Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif et Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents
Décembre 2023

Entrevues de sélection, comités de sélection et tests

Observations

Entrevues de sélection

Il existe différents types d'entrevues de sélection :

- ▶ *L'entrevue structurée* : La rencontre est préparée au préalable. Les questions sont alignées sur les critères de sélection (compétences) et on pose les mêmes questions à tous les candidats. Les réponses sont évaluées à l'aide d'une grille d'évaluation à pointage et à l'aide des critères établis au préalable. Ce type d'entrevue donne le plus haut degré de validité prédictive et c'est la forme d'entrevue la plus rigide en termes d'expérience candidat.
- ▶ *L'entrevue non structurée* : Elle prend la forme d'une conversation avec le candidat. Aucune préparation n'est requise de la part du recruteur, qui se laisse guider par le curriculum vitae du candidat et les réponses de ce dernier. Ce type d'entrevue donne une faible validité prédictive et une analyse méthodique inexistante des exigences du poste. Il donne au candidat la liberté de se mettre en valeur.
- ▶ *L'entrevue semi-structurée* : Les questions d'entrevue sont préparées au préalable. Selon la situation, le recruteur n'hésitera pas à interroger le candidat sur un point particulier, s'il le juge nécessaire. Le recruteur peut donc naviguer plus librement dans le canevas d'entrevue, selon la situation. Ce type d'entrevue donne une excellente validité prédictive et plus de flexibilité au recruteur et au candidat. C'est le type d'entrevue utilisé au RTL.

Pour deux tests, les grilles d'entrevue remplies ne sont pas au dossier. Même lorsqu'elles s'y retrouvent pour les autres tests, il est difficile de s'assurer qu'elles sont exhaustives, car aucune liste des candidats rencontrés à toutes les entrevues n'a été retracée dans les dossiers.

Aussi, les réponses des candidats ne sont pas toutes consignées. Sauf pour trois dossiers, les intervieweurs n'indiquent pour ainsi dire jamais les points qu'ils allouent à chaque question directement sur les questionnaires individuels, ne signent pas les grilles d'entrevue et ne rédigent pas leur conclusion sur le candidat rencontré.

Comité de sélection

Le rôle du comité de sélection consiste à évaluer les candidats de façon impartiale et objective, en respectant le processus de sélection. Le fait de recourir à un comité plutôt qu'à un recruteur unique augmente l'efficacité de l'entrevue, tout en réduisant les risques de discrimination. Cette pratique permet aussi d'effectuer une évaluation plus complète des candidats, puisqu'un jury formé de plusieurs membres peut saisir de l'information qu'un seul évaluateur pourrait manquer ou négliger.

Un comité est généralement composé de deux ou trois personnes et est « présidé » par un recruteur. Les membres doivent, entre autres, s'assurer de ne pas être en position de conflit d'intérêts réels ou apparents.

Au RTL, chaque entrevue est généralement conduite par un comité de sélection formé d'un représentant de la Direction des ressources humaines et du gestionnaire requérant. Cependant, les noms des membres du comité de sélection ne sont pas toujours indiqués, ce qui ne permet pas de savoir quelle personne a participé à l'entrevue. Cette situation a été constatée dans quatre dossiers.

Pour 16 dossiers, il n'y a pas de document sommaire signé par tous les membres du comité dans lequel sont consignés les résultats d'évaluation de tous les candidats rencontrés, retenus ou non.

Tests

Selon les bonnes pratiques, l'utilisation d'instruments de sélection fidèles, valides et exempts de biais améliore les résultats de l'ensemble des processus de sélection. La meilleure façon d'augmenter la valeur prédictive d'un test est de s'assurer que les compétences mesurées sont alignées et réellement nécessaires à l'exercice futur des tâches et aux responsabilités du poste. Il faut aussi s'assurer d'utiliser les mêmes outils d'évaluation pour tous les candidats, et les utiliser dans les mêmes conditions.

Au RTL, selon nos observations, très peu de tests sont effectués. Pour un dossier pour lequel des tests ont été effectués par les candidats, le dossier de dotation ne contenait pas les résultats des tests du candidat non retenu et n'indiquait pas si le candidat non retenu avait eu une deuxième entrevue ou pourquoi il n'en avait pas eu.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Conserver les grilles d'entrevue remplies par chaque membre du comité de sélection pour tous les candidats rencontrés ;
- ▶ S'assurer que chaque membre du comité documente les réponses du candidat, qu'il lui attribue une note et/ou qu'il approuve la réussite ou non de l'entrevue effectuée par le candidat.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout des fonctionnalités de conservation des documents sera effectuée. D'ici la mise à jour ou le changement du système d'acquisition et de gestion de talents en place, un rappel des besoins de documentation sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

L'utilisation systématique de la notation n'est pas requise dans tous les processus de dotation, mais doit plutôt être considérée comme un outil supplémentaire à la réflexion. Un rappel des outils, des processus et des objectifs de ceux-ci sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

Vérifications préalables à l'embauche

Observations

Des vérifications préalables à l'embauche sont effectuées lorsqu'un candidat provient de l'externe. La Direction des ressources humaines s'assure d'obtenir le consentement écrit du candidat avant d'entreprendre ces vérifications. Une comparaison des bonnes pratiques de vérifications préalables à l'embauche avec celles utilisées au RTL a été effectuée.

Les résultats sont les suivants :

Références d'emploi antérieur

(pratique utilisée au RTL)

Les opinions divergent lorsqu'on parle de processus de prise de références. Les organisations les ont longtemps utilisées afin de corroborer les dires des candidats en entrevue (validation ultime des compétences recherchées). Cependant, on remarque avec le temps que les organisations ont le réflexe de ne plus donner de références et, lorsqu'elles acceptent, les commentaires sont souvent biaisés positivement afin d'éviter un préjudice moral à l'employé.

Vérifications de diplômes

(le RTL obtient une copie des diplômes, mais ne les vérifie pas)

À l'ère numérique, nombreux sont les moyens de falsifier des études, de l'expérience, des diplômes, etc. En plus de fournir des documents frauduleux, les candidats pourraient aussi déclarer avoir fait des études dans des institutions discutables. Le diplôme, en plus d'être une exigence essentielle pour les postes, constitue le principal moyen pour la mesure des compétences techniques et théoriques liées à un poste.

Les vérifications liées aux diplômes sont longues (plusieurs semaines). Afin de ne pas nuire au processus de dotation, il est recommandé de procéder à cette vérification vers la fin du processus et de procéder à des offres conditionnelles envers les candidats.

Vérifications judiciaires

(pratique utilisée au RTL)

Un employeur a le droit de s'informer de l'existence d'antécédents judiciaires chez ses candidats. Cependant, pour que ces antécédents justifient un refus d'embauche il faut qu'il existe un lien entre l'emploi et l'infraction et que le candidat n'ait pas obtenu un pardon pour cette infraction.

L'appréciation du lien entre l'infraction et l'emploi convoité prend en compte non pas la gravité du geste pour lequel le candidat a été condamné, mais bien le lien entre ce crime et l'emploi.

Vérifications sur Internet

(pratique non utilisée au RTL)

Les informations disponibles sur Internet à propos des candidats sont nombreuses. Aussi, elles apparaissent être honnêtes et non biaisées, en opposition à l'information qui peut être divulguée en entrevue, car les candidats souhaitent paraître sous leur meilleur jour. Cependant, même si cette pratique se confirme comme tendance, certains défis doivent être pris en compte :

- ▶ Seule l'information publique peut être vérifiée ; l'accès aux informations privées est prohibé. Par exemple, un employé recommande un candidat et il a accès à son profil Facebook, car ils sont amis. Vous pourriez avoir accès à ce contenu privé si vous êtes « l'ami d'un ami ».
- ▶ Les candidats perçoivent que les recherches sur les médias sociaux sont intrusives et peuvent donc ternir la réputation de l'employeur.
- ▶ Ces vérifications doivent se faire avec le consentement du candidat.
- ▶ Les recherches sur Internet peuvent engendrer un caractère discriminatoire (accès aux convictions politiques, état de santé, religion, etc.).

Pour la plupart des tests effectués, le candidat a consenti à l'obtention de renseignements nominatifs, mais à part trois tests, aucun résultat de prise de références n'est au dossier.

Pour plusieurs tests, des informations étaient manquantes au dossier :

- ▶ La vérification des antécédents judiciaires pour neuf tests ;
- ▶ La preuve de diplôme pour huit tests.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ Faire des vérifications de la formation scolaire ;
- ▶ Considérer les vérifications sur Internet, en effectuant les mises en garde qui s'imposent ;
- ▶ S'assurer d'effectuer et de documenter au dossier toutes les vérifications préalables à l'emploi après avoir statué ce qui est requis pour le poste à doter. Il pourrait être intéressant de fournir une annexe aux références, pour cocher ce qui a été vérifié. Cette annexe pourrait aussi figurer dans le document de prise de besoin initiale.

Commentaires et plan d'action de la direction

Les preuves de diplomation requises au processus de dotation sont demandées et conservées au dossier de dotation. Une évaluation visant l'ajout des fonctionnalités de conservation des documents liés au processus de dotation à même notre système d'acquisition et de gestion de talents sera effectuée. D'ici la mise à jour, la Direction des ressources humaines continuera de procéder selon la pratique en vigueur.

L'ajout des vérifications sur Internet n'est pas privilégié à ce moment-ci, car les enjeux et les obligations relatifs à la vie privée sont trop grands. La politique RH-01-07 portant sur l'utilisation des médias sociaux fait d'ailleurs état du respect de la vie privée et de la confidentialité à respecter. La Direction des ressources humaines effectuera une vigie législative des bonnes pratiques en la matière et reconsidérera l'approche en temps opportun.

Une évaluation visant l'ajout des fonctionnalités permettant de conserver les documents relatifs au processus de dotation, à même le système d'acquisition et de gestion de talents en place, sera effectuée. D'ici là, la Direction des ressources humaines continuera de procéder selon la pratique en vigueur.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif

Décembre 2023

4.7

Embauche

Conditions de travail et rémunération

Observations

Avant de procéder à l'embauche, un formulaire intitulé Grille de détermination du salaire d'un cadre est rempli pour préciser les détails de l'offre faite au candidat, un rapport de recommandation à la direction générale est rédigé et finalement, un contrat de travail est signé par l'employé et par le Directeur général. Lorsqu'il y a un changement aux conditions du contrat, un nouveau contrat est rédigé et signé par les parties.

Pour 17 tests, aucune grille de détermination du salaire d'un cadre n'est au dossier.

Pour sept tests, il n'y a aucun document au dossier de dotation ou au dossier d'employé qui précise à quelle classe le candidat sera embauché, quel sera son salaire et à quel pourcentage cela correspond selon l'échelle salariale.

Pour cinq tests, aucun rapport de recommandation à la Direction générale n'est au dossier.

Aucun contrat de travail n'a été retracé pour trois promotions obtenues par deux employés. Une condition au contrat de travail d'un autre employé a été modifiée sans qu'un nouveau contrat ait été produit. Les contrats de travail de deux employés ont été signés après la date de la promotion de ces personnes.

Lors de son embauche, le candidat signe un formulaire pour confirmer qu'on lui a remis des documents : le code d'éthique, la politique sur les drogues et l'alcool, le harcèlement et la discrimination, l'utilisation des médias sociaux, l'utilisation du réseau Internet et des systèmes de communication. Ce formulaire n'était pas inclus dans deux dossiers.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait :

- ▶ S'assurer que les dossiers incluent les grilles de détermination des salaires ainsi que les rapports de recommandations à la Direction générale ;
- ▶ S'assurer d'avoir des contrats de travail pour toutes les promotions ;
- ▶ Obtenir les approbations requises avant de procéder à la nomination ou à la promotion ;
- ▶ S'assurer que le formulaire confirmant qu'on a remis des documents aux candidats est signé et conservé au dossier.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout des fonctionnalités de conservation des documents sera effectuée. D'ici la mise à jour ou le changement du système d'acquisition et de gestion de talents en place ou du système d'approbation des rapports de recommandations BeeON, un rappel de la nécessité de documenter le processus de dotation sera effectué auprès de l'équipe de dotation et des requérants.

La Direction des ressources humaines s'assurera qu'un contrat de travail est émis, signé et conservé au dossier d'employé.

La pratique en vigueur veut que les approbations requises se trouvent au rapport de recommandation soutenant chaque embauche. Un rappel des besoins de documentation sera effectué auprès de l'équipe de dotation.

La pratique en vigueur veut que le dossier comporte le formulaire signé par le candidat confirmant qu'on lui a remis des documents. Un rappel des besoins de documentation sera fait auprès de l'équipe de dotation.

Responsables et échéancier

Direction générale, Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif
Décembre 2023 à juin 2024

Évaluation de la période de probation

Observations

Pour 24 des 30 dossiers examinés, l'employé a été embauché pour une période d'essai appelée « période de probation de six mois ». Cette période correspond au temps requis pour qu'une recrue se familiarise avec ses nouvelles tâches et ses responsabilités. Cette période est cruciale aussi pour permettre au RTL de juger des compétences et de l'adaptation de l'employé et pour s'assurer que la décision d'embauche était justifiée.

Pour 8 de ces 24 dossiers, il n'y a pas eu d'évaluation pendant la période de probation.

Recommandations

La Direction des ressources humaines devrait s'assurer que des évaluations sont effectuées avant la fin de la période de probation.

Commentaires et plan d'action de la direction

Une évaluation visant l'ajout des fonctionnalités permettant de conserver les documents relatifs au processus de dotation, à même le système d'acquisition et de gestion de talents en place, sera effectuée. D'ici là, la Direction des ressources humaines fera un rappel des besoins de documentation auprès de l'équipe de dotation et des gestionnaires.

Responsables et échéancier

Direction des ressources humaines, Direction des technologies de l'information et systèmes de transport intelligents, Direction des finances et trésorerie et Direction des affaires juridiques et secrétariat corporatif
Décembre 2023

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des lois, des politiques et des règlements ainsi que des bonnes pratiques dans le domaine.

CRITÈRE N° 1

Politique et procédures de dotation

Le RTL a élaboré une politique de dotation et des procédures qui sont alignées avec ses orientations stratégiques et qui respectent les lois et les règlements applicables ainsi que les bonnes pratiques en la matière.

CRITÈRE N° 2

Plan d'effectifs

Un plan d'effectifs annuel est préparé et approuvé par le Conseil d'administration.

CRITÈRE N° 3

Rôle et responsabilités

Les rôles et responsabilités des parties prenantes sont bien définis, compris et exécutés et reflètent les bonnes pratiques dans le domaine.

CRITÈRE N° 4

Outils de dotation

Le RTL se dote des outils nécessaires (grilles, formulaires, rapports) pour assurer l'intégrité et l'objectivité en matière de dotation des cadres.

CRITÈRE N° 5

Éthique

Les employés participant de près ou de loin au processus de dotation déclarent les liens familiaux et les conflits d'intérêts avec le candidat en temps opportun aux bonnes instances de gouvernance. Ces déclarations sont documentées et sont accessibles à l'équipe de dotation.

CRITÈRE N° 6

Stratégies de dotation

Les stratégies de dotation permettent d'attirer des candidats qualifiés et de faire évoluer des employés de l'interne qui répondent aux besoins. Ces stratégies évoluent en fonction des tendances du marché.

CRITÈRE N° 7

Affichages de postes

Le contenu et la durée des affichages internes et externes des postes à pourvoir sont adaptés aux besoins et ils sont comparables pour des postes de nature similaire.

CRITÈRE N° 8

Outils de sélection

Les mesures ou les outils utilisés permettent de faire un choix éclairé en fonction des compétences requises pour le poste (profil de compétences, description de poste, grilles à pointage, tests psychométriques, etc.)

CRITÈRE N° 9

Méthodes de recrutement et de sélection

Les méthodes de recrutement et de sélection sont adaptées à la nature des postes à pourvoir et elles sont appliquées de façon uniforme à tous les candidats afin d'éviter la subjectivité.

CRITÈRE N° 10

Conformité au plan d'effectifs

Les dotations en personnel-cadre sont effectuées conformément au plan d'effectifs approuvés par le Conseil d'administration (titre de poste, classe salariale, échelle de rémunération et autres conditions d'emploi). Les exceptions sont adéquatement justifiées et approuvées.

CRITÈRE N° 11

Confirmations préemploi

Des confirmations préemploi sont appliquées pour tous les postes-cadres.

CRITÈRE N° 12

Évaluation de la période de probation

Des évaluations de rendement en période de probation sont documentées et effectuées en temps opportun.

CRITÈRE N° 13

Documentation et conservation des dossiers

Les documents relatifs à la dotation en personnel-cadre sont complets, sécurisés et conservés en conformité avec les lois et réglementations applicables, les procédures internes et les bonnes pratiques en la matière.



RÉSEAU DE TRANSPORT DE LONGUEUIL

Gestion de l'entretien des autobus

CONTEXTE

Le Réseau de transport de Longueuil (RTL) doit avoir des véhicules disponibles pour être en mesure d'offrir le service attendu aux citoyens, notamment pendant les périodes de pointe du matin et du soir. En 2022, le RTL a obtenu un taux de disponibilité de 99,5 % pour ses autobus alors que l'objectif minimal visé est de 99,25 %.

À cet égard, le Service entretien joue un rôle prépondérant en s'assurant que le nombre requis de véhicules est disponible, et que les autobus sont propres et en bon état de marche. Pour y arriver, les activités liées à l'entretien des autobus sont effectuées dans trois garages situés sur deux sites distincts soit, à Longueuil et à Saint-Hubert.

OBJECTIF DE L'AUDIT

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le RTL planifie et exécute les travaux d'entretien de son parc d'autobus de manière à assurer, de façon efficiente, la disponibilité de véhicules fiables dans le respect de la réglementation applicable.

CONCLUSION

À la suite du travail effectué, le RTL planifie et exécute les travaux d'entretien de son parc d'autobus de manière à assurer la disponibilité de véhicules fiables dans le respect de la réglementation applicable associée aux entretiens réglementés. Toutefois, l'efficacité des travaux pourrait être améliorée de la façon suivante :

Objectifs annuels et imputabilité

Afin de favoriser l'imputabilité, s'assurer d'avoir des descriptions de tâches qui reflètent la nature des activités des employés. Modifier le processus d'appréciation de la contribution annuelle pour favoriser, en début d'année financière, la tenue de rencontres d'appréciation de la contribution et de signification des attentes pour l'année à venir avec les employés-cadres.

Fiches techniques et documentation

S'assurer de l'exactitude des caractéristiques techniques devant figurer dans le système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) en revoyant la pertinence du choix des caractéristiques techniques devant y figurer et en mettant en place un outil de validation.

Afin de faciliter la recherche de documentation technique, avoir accès à un logiciel qui facilite l'indexation de tout type de fichier et de son contenu.

Historique des interventions

De façon à ce que l'employé d'entretien puisse connaître le détail des interventions dans le système de GMAO et l'analyser, implanter des codes harmonisés.

Planification des travaux

Dans le but d'éviter la pratique liée à la cannibalisation des pièces sur d'autres autobus, s'assurer de l'accessibilité des pièces requises pour être en mesure de procéder aux travaux.

Pour favoriser une prise en charge et une rétroaction efficaces des travaux, utiliser le temps standard établi en industrie pour les réparations similaires des travaux de nature corrective.

Afin de ne pas avoir recours systématiquement aux heures supplémentaires, assurer une gestion des effectifs qui vise à donner le service attendu tout en minimisant le coût des heures travaillées.

Entretien préventif

Prendre les mesures nécessaires pour faire les entretiens dans les temps tout en respectant les critères établis.

S'assurer du suivi et de la prise en charge des déficiences liées à la ronde de sécurité et voir à ce que les véhicules en interdiction de circuler ne soient pas utilisés.

Qualification des employés et supervision des travaux

Pour harmoniser les façons de faire dans les garages et entre les contremaîtres, favoriser la tenue périodique de réunions opérationnelles dans les ateliers et entre les ateliers.

Le travail administratif requis réduit le temps de présence des contremaîtres auprès des employés. Voir à maximiser l'utilisation de l'expertise des contremaîtres, le temps d'encadrement et de supervision des travaux et, pour ce faire, revoir la structure d'attribution du travail administratif.

Les formations requises et non suivies peuvent allonger les délais de diagnostics et d'intervention. Poursuivre la prise en charge amorcée pour combler le déficit de formation. S'assurer que les mécaniciens possèdent les accréditations requises pour effectuer les entretiens règlementés.

La présence de multiples bons de travail complétés pour lesquels des pièces facturées ne sont pas associées à du temps ne permet pas d'assurer l'imputabilité des travaux et, par conséquent, de faire la preuve de réparation.

Le faible niveau d'ancienneté combiné au roulement élevé des contremaîtres ne permet pas la mise en place d'une structure d'encadrement qui favorise l'efficacité des travaux; faire l'analyse complète du taux de roulement et procéder aux ajustements pour améliorer le taux de rétention.

Outils et aménagement des locaux

Des méthodes **5S** ont été implantées dans certaines sections de l'atelier de Longueuil. Comme ces procédures permettent de gagner en productivité en prévoyant notamment une place bien définie pour chaque outillage, poursuivre le développement de ces méthodes. Calibrer les outils et former les employés d'entretien pour être en mesure de maximiser l'utilisation de ces outils.

La prise en charge non efficiente des problématiques liées aux fonctionnalités de logiciel sur les ordinateurs portables ainsi que les retards technologiques ont un effet direct sur la productivité des ateliers; mettre en place un mécanisme permettant d'assurer la veille technologique quant aux mises à jour et permettant une prise en charge qui répond aux critères et délais établis.

La configuration des aménagements au centre de Saint-Hubert fait en sorte que les autobus en attente de réparation sont stationnés à l'extérieur, près des portes de garage où le travail requis doit être effectué. Comme les autobus sont à l'extérieur, ils sont laissés en marche en continu 24 h sur 24 l'hiver par temps froid, ce qui n'est pas sans incidence, notamment, sur les gaz à effet de serre et sur le volet environnemental de la mission du RTL. Minimiser la marche en ralenti de façon à réduire les impacts sur les gaz à effet de serre.

Mesure et contrôle des activités

Le RTL produit plus de 50 rapports de gestion qui incluent différents tableaux de suivi et indicateurs de gestion. Ces rapports sont produits de façon automatisée selon des fréquences préétablies. Cependant, ils ne donnent pas en temps réel un portrait global de la situation qui faciliterait la gestion quotidienne des activités; développer ce type d'outils de gestion pour favoriser le suivi de ces activités en continu.

Le plan de production des travaux à réaliser est suivi au quotidien, mais aucun ordonnancement qui tient compte de l'ensemble des travaux n'est effectué; intégrer un ordonnancement des travaux qui tient compte des exigences réglementaires, des temps standards et des ressources disponibles.

Table des matières

Contexte	129
Objectif de l'audit	134
Étendue de l'audit et résumé du travail effectué	135
Conclusion et faits saillants	136
Pratiques positives	140
Observations et recommandations	143
5.1 Objectifs annuels et imputabilité	143
5.2 Fiche technique et documentation	145
5.3 Historique des interventions	148
5.4 Planification des travaux	151
5.5 Entretien préventif	155
5.6 Qualification des employés et supervision des travaux	163
5.7 Outillage et aménagement des locaux	175
Outillage	175
Outils de diagnostic	177
Outils informatiques	179
Aménagement des locaux	180
5.8 Mesure et contrôle des activités	186
Annexe — Critères d'évaluation	188

Contexte

L'agglomération de Longueuil vise à assurer, par des modes de transport en commun, la mobilité des personnes sur son territoire et vers Montréal.

Pour y parvenir, elle souhaite, pour 2025, devenir le principal acteur de la mobilité des personnes sur son territoire, par le biais du Réseau de transport de Longueuil (RTL)¹. Le RTL doit quant à lui composer avec l'arrivée du Réseau express métropolitain (REM) sur la Rive-Sud et, conséquemment, avec la révision du réseau d'autobus.

Au plus fort de la pandémie, le RTL a connu une diminution de son achalandage et une réduction de ses effectifs. Depuis, les déplacements dans l'agglomération de Longueuil sont en hausse; ils constituent maintenant 78 % du volume pré-pandémique².

Desservant une population de plus de 430 000 citoyens³, les 431 autobus du parc (aussi appelés véhicules dans ce rapport) ont une moyenne d'âge de 8,2 ans en 2021; ils se sont relayés sur les différents parcours pour couvrir plus de 3 507 arrêts distincts⁴.

Le RTL doit avoir des véhicules disponibles pour être en mesure d'offrir le service attendu aux citoyens, notamment pendant les périodes de pointe du matin et du soir. En 2022, le RTL a obtenu un taux de disponibilité de 99,5 % pour ses autobus alors que l'objectif minimal visé est de 99,25 %.

À cet égard, le Service entretien joue un rôle prépondérant en s'assurant que le nombre requis de véhicules est disponible, et que les autobus sont propres et en bon état de marche. Pour y arriver, les activités liées à l'entretien des autobus sont effectuées dans trois garages situés sur deux sites distincts soit, à Longueuil et à Saint-Hubert.

En 2022, on compte 236 employés de métier permanents pour les véhicules et les immeubles, soit une réduction de 23 postes par rapport à 2020. Cette diminution de postes était due à la chute importante de l'achalandage causé par la pandémie et, par conséquent, à la diminution du nombre de kilomètres parcourus. Le RTL a réalisé cette réduction de postes par le biais d'un programme d'incitation à la retraite.

¹ Rapport annuel 2021 du RTL

² L'achalandage en hausse dans les autobus du RTL, La Presse, 10 novembre 2022

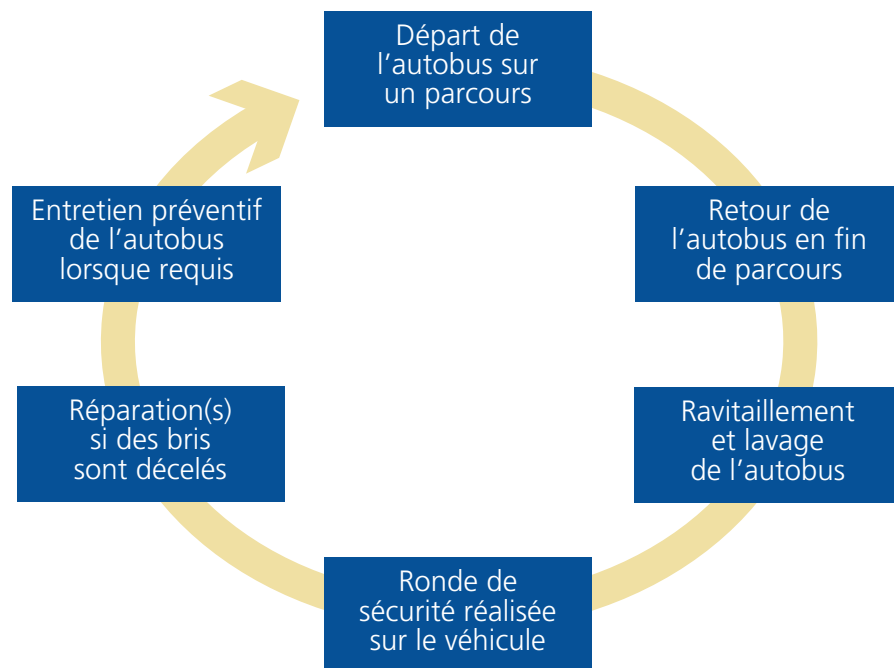
³ Suivant le dépôt du décret 1516-2021, concernant la population des municipalités locales, des villages nordiques et des arrondissements pour l'année 2022, le total des habitants pour les villes de l'agglomération de Longueuil est estimé à 434 711.

La Direction entretien et ingénierie connaît son lot de défis puisqu'elle doit également composer avec la fin de vie utile d'un de ses garages du site de Saint-Hubert. Le processus de reconstruction de ce dernier est enclenché à la suite de l'approbation du financement par le Gouvernement du Québec. Ce nouveau garage permettra notamment au RTL d'ajuster son offre de service à l'électrification grandissante de son parc d'autobus⁴.

La figure suivante illustre un cycle simplifié d'utilisation quotidienne d'un autobus. En début du cycle, l'autobus amorce et réalise le parcours auquel il est attribué. Lors de son retour au garage à la fin du cycle de travail, le véhicule est passé en revue lors d'une ronde de sécurité effectuée par les préposés au service. L'autobus est nettoyé, les fluides opérationnels sont mis à niveau au besoin et le remplissage du réservoir de carburant est réalisé. Si des bris sont décelés à cette étape, le véhicule est redirigé vers le garage qui procédera aux réparations, l'objectif étant que chaque véhicule soit prêt et opérationnel pour le lendemain. L'autobus sera également pris en charge par le garage si des entretiens planifiés sont requis.

Figure 1 :

Cycle simplifié représentant l'utilisation quotidienne d'un autobus



Portrait du parc d'autobus

Le parc du RTL se compose essentiellement de trois types de véhicules : diesel, hybride et électrique. Depuis 2020, l'âge moyen du parc est passé de 7,8 ans à 8,3 ans ; un âge moyen plus élevé est synonyme de dépenses accrues et d'une fiabilité moindre qui a conséquemment un impact sur la disponibilité des véhicules. Aux fins d'application du Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes (PAGTCP)⁵, la durée de vie utile d'un autobus

⁴ Rapport annuel 2021 du RTL

⁵ Ministère des Transports et de la Mobilité durable, Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes, Modalités d'application 2022-2024, octobre 2022

urbain est de 16 ans. Lorsque tous les autobus urbains remplacés ou mis au rancart au cours d'une année ont 12 ans et plus et que l'âge moyen de ces véhicules est égal ou supérieur à 16 ans, aucune pénalité n'est appliquée au montant de l'aide financière accordée.

En 2020, le RTL a reçu ses 5 premiers Midibus à propulsion 100 % électrique de marque chinoise BYD (Build Your Dreams). Ces autobus ont été mis en service en 2021. Chacun de ces véhicules de 30 pieds offre une capacité de 22 places assises et une autonomie de 215 km. Pour les opérer, 5 bornes de recharge adaptées à ce type de véhicule ont été installées dans le centre d'exploitation du Vieux-Longueuil (CEVL). Un projet pilote a été déployé le 28 août 2021⁶.

Tableau 1

Évolution annuelle du nombre de véhicules par type

Type de véhicules	Nombre de véhicules		
	2020	2021	2022
Hybride	188	208	234
Électrique (BYD)	0	5	5
Diesel	221	218	196
Total	409	431	435
Âge moyen du parc	7,8 ans	8,2 ans	8,3 ans

En date du 20 avril 2023, le RTL prévoit recevoir 17 autobus hybrides pour l'année 2023 ; avec les retraits d'autobus anticipés, cela fera passer l'âge moyen du parc à 8,0 ans. Bien que la gestion de la moyenne d'âge ne fasse pas partie de la portée de cet audit, il mérite d'être souligné que malgré tous les aléas auxquels a fait face le RTL dans les dernières années (COVID, venue du REM, fermeture du tunnel, réaménagement des parcours, etc.), celui-ci a réussi à répondre aux besoins d'exploitation en termes de véhicules requis tout en ayant une pratique de gestion de son parc en parfaite concordance avec les paramètres du PAGTCP. En 2024, 5 autobus électriques de type conventionnel (40 pieds) sont prévus, 10 autres en 2025 et 10 autres en 2026 (avec une possibilité de 9 autres)⁷.

Plan pour une économie verte 2030 (PEV 2030)

Le Gouvernement du Québec vise à multiplier les projets de transport collectif dans les grandes villes et à faire rouler des autobus, des camions et des autos électriques dans toutes les régions. En vertu du Plan pour une économie verte 2030⁸, le gouvernement lance un grand chantier d'électrification, principalement dans le secteur des transports, avec des projets de tramways ou de trains légers et des initiatives visant les autobus urbains et scolaires, les voitures et les

⁶ Rapport annuel 2021 du RTL, p. 46.

⁷ Le nombre de véhicules peut être appelé à changer en fonction du nombre de bornes disponibles.

⁸ Plan pour une économie verte 2030 - Politique-cadre d'électrification et de lutte contre les changements climatiques, Gouvernement du Québec, 2020

camions. Le gouvernement accentue le virage effectué dans le financement des transports en commun par autobus, afin d'en assurer l'électrification. L'objectif est qu'à l'horizon 2030, les autobus électriques représentent 55 % du parc total d'autobus urbains. À compter de 2025, tous les nouveaux autobus acquis par les sociétés de transport en commun et bénéficiant d'une aide financière gouvernementale seront des véhicules électriques. En plus des autobus à remplacer par des modèles électriques, il faut aussi prévoir l'infrastructure de recharge ainsi que l'aménagement et l'alimentation suffisante en électricité des garages ou des centres d'entretien des sociétés de transport en commun.

Portrait de l'électrification

La capacité d'accueil actuelle des garages du RTL ne permet pas d'assurer la recharge et l'entretien de véhicules électriques pour respecter le plan gouvernemental. À cet égard, des projets sont en cours de réalisation pour électrifier les infrastructures du RTL.

Tableau 2

Évolution annuelle anticipée du nombre de bornes de recharge actives et du nombre d'autobus électriques actifs par modèle

		2022	2023	2024	2025	2026
BYD - 30 pieds 22 places assises	Autobus (projet pilote)	5	5	5	5	5
	Bornes de recharge	5	5	5	5	5
NOVA – 40 pieds 34 places assises	Autobus conventionnel	0	0	5	15	34*
	Bornes de recharge	1	4	4	4	34

* Ce chiffre inclut l'exercice éventuel de l'option d'achat de 9 autobus.

En date du 14 avril 2023, le RTL dispose de cinq bornes de recharge adaptées aux cinq autobus BYD qui sont en projet pilote. D'ici la fin de 2023, le RTL prévoit disposer de quatre bornes de recharge opérationnelles pour des autobus de type conventionnel (adaptées pour les autobus Nova Bus). Le nombre de bornes pour des autobus conventionnels restera à quatre jusqu'en 2025. Le RTL mentionne que les délais dans la stratégie de financement du projet d'électrification entraîneront un retard d'environ 12 mois dans la livraison de 16 postes de recharge initialement planifiés pour 2025. Le RTL s'est engagé envers NOVA pour l'acquisition de 5 autobus électriques en 2024, 10 en 2025 et 10 autres en 2026 (plus 9 autres non confirmés). Le portrait actuel montre une inadéquation entre les véhicules initialement prévus et le nombre de bornes ou de postes de recharge qui seront actifs par année. Aux dires du RTL, considérant l'évolution du nombre de bornes de recharge par année, le nombre d'autobus à recevoir pourrait être appelé à changer.

Rappelons que la portée de cet audit ne visait pas à évaluer si le RTL sera prêt à terme pour avoir les installations requises pour accueillir de nouveaux autobus électriques tout en maintenant une moyenne d'âge du parc d'environ huit ans. Néanmoins, bien que la moyenne d'âge actuelle du parc soit conforme aux exigences du PAGTCP et considérant que :

- ▶ l'orientation gouvernementale veut que seuls des autobus électriques soient subventionnés ;
- ▶ la capacité d'accueil actuelle pour les autobus électriques n'est pas présente ;
- ▶ peu d'autobus électriques sont prévus à court terme dans le plan de remplacement ;
- ▶ à prestation de service égale et avec le rythme prévu de remplacement, l'âge moyen du parc sera appelé à augmenter, ce qui ne sera pas sans répercussions sur la fiabilité des autobus ;

nous sommes d'avis que des défis attendent le RTL pour maintenir sa prestation de service au niveau attendu tout en électrifiant son parc d'autobus.

Ressources financières

Les dépenses de fonctionnement du RTL se sont élevées à 215,9 M\$ en 2022, alors qu'elles atteignaient 196,2 M\$ en 2020. Les dépenses liées à l'entretien sont passées de 30,6 M\$ en 2020 à 32 M\$ en 2022. Le pourcentage des dépenses d'entretien par rapport aux dépenses totales est passé de 15,6 % en 2020 à 14,8 % en 2022.

Tableau 3

Dépenses d'entretien et réparation par rapport aux dépenses totales du RTL

Type de dépenses	2020	2021	2022
Entretien des véhicules	30 588 798 \$	29 554 159 \$	32 038 646 \$
Dépenses totales	196 199 169 \$	194 706 969 \$	215 879 154 \$
Pourcentage	15,6 %	15,2 %	14,8 %

Règlementation applicable

Dans le cadre de ses activités, le RTL, ses employés et les véhicules sont assujettis à plusieurs lois et règlements, dont le *Code de la sécurité routière*, la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds*, le *Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds* et la *Loi sur les sociétés de transport en commun*.

Rôles et responsabilités

Sous l'autorité de la Direction principale Opérations, la Direction entretien et ingénierie est responsable de la planification et de la gestion de l'entretien des autobus, de l'ingénierie, de la gestion des stocks des magasins et du réapprovisionnement.

Sous l'autorité de cette direction, le Service entretien voit notamment à l'entretien préventif et correctif des véhicules et s'assure de rendre disponibles les autobus du parc dans un état fonctionnel et en quantité nécessaire pour répondre à la demande.

Également sous l'autorité de la Direction entretien et ingénierie, le Service planification entretien des véhicules voit quant à lui à la planification de l'entretien et au suivi des travaux relatifs aux autobus, aux voitures, aux camions, aux équipements embarqués, à l'outillage, à la machinerie et aux immeubles, ainsi que des travaux de fabrication et de réusinage de pièces.

Le service lié à la gestion des stocks est responsable de la distribution, de la réception, du transfert et de l'entreposage des pièces dans les différents magasins ainsi que de l'exactitude des stocks; le Service du réapprovisionnement voit au renouvellement des stocks et s'occupe des réclamations en vertu des garanties.

Le Service de l'ingénierie émet les orientations techniques au sujet de l'entretien des véhicules et de leurs systèmes en fonction des besoins et des ressources et il offre également un soutien technique aux autres services du RTL.

Sous l'autorité de la Direction principale Opérations, la Direction Bâtiments et actifs métropolitains voit aux travaux d'entretien des bâtiments, des équipements et des infrastructures du RTL, ce qui comprend les équipements d'atelier.

Objectif de l'audit

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion de l'entretien des autobus au RTL. Nous avons réalisé cette mission conformément à la Norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

Cette mission d'audit avait pour objectif de s'assurer que le RTL planifie et exécute les travaux d'entretien de son parc d'autobus de manière à assurer, de façon efficiente, la disponibilité de véhicules fiables dans le respect de la réglementation applicable.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances (voir annexe).

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

Étendue de l'audit et résumé du travail effectué

L'audit a eu lieu de septembre 2022 à mai 2023. La période couverte allait du 1^{er} janvier 2020 au 31 décembre 2022, mais certains aspects ont été couverts jusqu'en avril 2023. Nous avons aussi tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'au 26 juin 2023.

L'audit a porté sur les éléments suivants :

- ▶ Les objectifs annuels du service d'entretien ;
- ▶ Les fiches techniques des autobus ;
- ▶ L'évaluation, la préparation et la planification des travaux d'entretien ;
- ▶ La conformité des travaux d'entretien aux exigences réglementaires ;
- ▶ Le programme d'inspection et les actions de maintenance préventive ;
- ▶ La qualification et la formation des employés d'entretien ;
- ▶ L'aménagement des ateliers et l'outillage à la disposition des employés ;
- ▶ Le suivi des activités d'entretien.

Cet audit ne couvre pas la gestion des bâtiments et du maintien des actifs, la conformité de la sécurité des ateliers, l'acquisition et la revente des véhicules, la gestion des stocks des magasins et du réapprovisionnement, l'exploitation des véhicules, la définition du besoin en termes de type de véhicules et du nombre requis ainsi que la conformité d'exécution de la ronde de sécurité.

Les principaux procédés d'audit suivants ont été utilisés :

- ▶ Rencontres avec plusieurs intervenants de la Direction entretien et ingénierie ;
- ▶ Analyse des rôles et responsabilités des divers intervenants ;
- ▶ Examen de divers documents ;
- ▶ Extractions et analyse de données.

Nous souhaitons remercier toutes les personnes qui ont participé à l'audit pour leur grande collaboration tout au long du mandat et le RTL qui a rendu l'organisation de ces rencontres possibles. Soulignons que pour ne pas nuire au RTL et à la sortie des véhicules, nous avons adapté nos horaires de rencontres en tenant compte de la réalité opérationnelle. Ainsi, des rencontres ont eu lieu pendant les différents quarts de travail (jour, soir et nuit). Des groupes de contremaîtres, de mécaniciens, d'électriciens, de carrossiers et de préposés au service ont ainsi été rencontrés en alternance pendant leur quart de travail respectif selon les horaires de rencontres définis par le RTL. Considérant le contexte de négociation de la convention collective et pour favoriser le succès du mandat, des gens du syndicat ont aussi, à la demande du RTL, participé aux rencontres des employés syndiqués. Nous souhaitons souligner l'implication du RTL qui a encouragé ses employés à participer au mandat. Les employés présents étaient motivés, préparés et ont cru à la démarche d'amélioration.

Conclusion et faits saillants

À la suite du travail effectué, nous pouvons conclure que le RTL planifie et exécute les travaux d'entretien de son parc d'autobus de manière à assurer la disponibilité de véhicules fiables dans le respect de la réglementation applicable associée aux entretiens réglementés. Toutefois, l'efficacité des travaux pourrait être améliorée de la façon suivante :

Objectifs annuels et imputabilité

Afin de favoriser l'imputabilité, s'assurer d'avoir des descriptions de tâches qui reflètent la nature des activités des employés. Modifier le processus d'appréciation de la contribution annuelle pour favoriser, en début d'année financière, la tenue de rencontres d'appréciation de la contribution et de signification des attentes pour l'année à venir avec les employés-cadres, afin de maximiser le temps requis pour l'atteinte des objectifs corporatifs.

Fiches techniques et documentation

S'assurer de l'exactitude des caractéristiques techniques devant figurer dans le système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) en revoyant la pertinence du choix des caractéristiques techniques devant y figurer et en mettant en place un outil de validation.

Afin de faciliter la recherche de documentation technique, avoir accès à un logiciel qui facilite l'indexation de tout type de fichier et de son contenu.

Historique des interventions

Afin que l'employé d'entretien puisse connaître le détail des interventions dans le système de GMAO et l'analyser, implanter des codes harmonisés.

Planification des travaux

Afin de ne pas compromettre le nombre d'autobus disponibles pour réaliser les sorties et pour éviter la pratique liée à la cannibalisation des pièces sur d'autres autobus, s'assurer de l'accessibilité des pièces requises pour être en mesure de procéder aux travaux.

Pour favoriser une prise en charge et une rétroaction efficaces des travaux, utiliser le temps standard établi en industrie pour les réparations similaires des travaux de nature corrective (tout comme cela est fait par le RTL pour les travaux planifiés et les programmes de modifications de véhicules).

Afin de ne pas avoir recours systématiquement aux heures supplémentaires, assurer une gestion des effectifs qui vise à donner le service attendu tout en minimisant le coût des heures travaillées.

Entretien préventif

Prendre les mesures nécessaires pour faire les entretiens dans les temps tout en respectant les critères établis.

Simplifier le travail administratif associé à la gestion des bons de travail en considérant d'informatiser l'ensemble du processus de gestion des bons de travail tout en s'assurant que la preuve des réparations est correctement documentée pour être en mesure d'attribuer l'imputabilité des travaux.

S'assurer du suivi et de la prise en charge des défauts liés à la ronde de sécurité et voir à ce que les véhicules en interdiction de circuler ne soient pas utilisés.

Favoriser l'uniformité d'exécution des bons de travail par le développement de bons de travail intégrés qui font appel aux gammes et nomenclatures.

Qualification des employés et supervision des travaux

Pour harmoniser les façons de faire dans les garages et entre les contremaîtres, favoriser la tenue périodique de réunions opérationnelles dans les ateliers et entre les ateliers. Mettre en place un programme d'accompagnement uniformisé pour les nouveaux contremaîtres appuyé sur des standards d'intervention propres au RTL. S'assurer de l'appropriation du Guide du contremaître afin d'uniformiser le travail administratif selon les exigences du RTL.

Le travail administratif requis réduit le temps de présence des contremaîtres auprès des employés. Voir à maximiser l'utilisation de l'expertise des contremaîtres, le temps d'encadrement et de supervision des travaux et, pour ce faire, revoir la structure d'attribution du travail administratif.

Les formations requises et non suivies peuvent allonger les délais de diagnostics et d'intervention. Poursuivre la prise en charge amorcée pour combler le déficit de formation. S'assurer que les mécaniciens possèdent les accréditations requises pour effectuer les entretiens règlementés. Puisque les standards et les méthodes de travail diffèrent d'un employé à l'autre, s'assurer de compléter le programme d'entraînement à la tâche pour l'ensemble des corps de métier.

La présence de multiples bons de travail complétés pour lesquels des pièces facturées ne sont pas associées à du temps ne permet pas d'assurer l'imputabilité des travaux et, par conséquent, de faire la preuve de réparation. Par ailleurs, les dépassements marqués entre le temps prévu et réel pour effectuer certaines tâches similaires suggèrent la nécessité de mettre en place des mécanismes d'encadrement des travaux qui favorisent le respect des temps estimés.

La codification erronée des défauts dans le système de GMAO laisse supposer un manque d'uniformité en amont, ce qui se répercute sur la traçabilité des défauts. Pour y pallier, mettre en place des contrôles afin d'identifier à la source les anomalies possibles liées à la base de données du système de GMAO. Bien que les méthodes de lavage soient indiquées sur les bons de travail, les méthodes de travail prônées ne sont pas appliquées uniformément; encadrer, par un contrôle de la qualité, le lavage intérieur des aires utilisées par les passagers.

Le faible niveau d'ancienneté combiné au roulement élevé des contremaîtres ne permet pas la mise en place d'une structure d'encadrement qui favorise l'efficacité des travaux; faire l'analyse complète du taux de roulement et procéder aux ajustements pour améliorer le taux de rétention.

Outillage et aménagement des locaux

Des méthodes **5S**⁹ ont été implantées dans certaines sections de l'atelier de Longueuil. Comme ces procédures permettent de gagner en productivité en prévoyant notamment une place bien définie pour chaque outillage, poursuivre le développement des méthodes **5S** dans les centres et en assurer le maintien quotidien. Dans la gestion de ces pratiques, harmoniser l'outillage et les pratiques de travail entre les sites. Calibrer les outils et former les employés d'entretien pour être en mesure de maximiser l'utilisation de ces outils.

La prise en charge non efficace des problématiques liées aux fonctionnalités de logiciel sur les ordinateurs portables ainsi que les retards technologiques ont un effet direct sur la productivité des ateliers; mettre en place un mécanisme permettant d'assurer la veille technologique quant aux mises à jour et permettant une prise en charge qui répond aux critères et délais établis.

La configuration des aménagements au centre de Saint-Hubert fait en sorte que les autobus en attente de réparation sont stationnés à l'extérieur, près des portes de garage où le travail requis doit être effectué. Comme les autobus sont à l'extérieur, ils sont laissés en marche en continu 24 h sur 24 l'hiver par temps froid, ce qui n'est pas sans incidence, notamment, sur les gaz à effet de serre et sur le volet environnemental de la mission du RTL. Pour toutes ces raisons, minimiser la marche en ralenti de façon à réduire les impacts sur les gaz à effet de serre.

Bien qu'un projet de construction d'un nouvel atelier pour les autobus électriques soit sur les rails, il n'en demeure pas moins que le RTL devra continuer à maintenir ses véhicules actifs pour plusieurs années dans les installations actuelles, d'où la nécessité que les infrastructures existantes soient maintenues fonctionnelles encore pour de nombreuses années. Ainsi, le RTL doit corriger les problématiques qui affectent l'efficacité opérationnelle des garages et la disponibilité de véhicules tout en considérant les nouvelles installations en devenir et le transfert d'activités.

⁹ La méthode **5S** est une pratique d'optimisation des conditions et de l'environnement de travail, du temps de travail en veillant à ce que cet environnement reste bien rangé, nettoyé, sécurisé, en y instaurant de la rigueur.

Les corrections du positionnement erroné de chacun des autobus dans le logiciel de positionnement TYM exigent de nombreuses manipulations quotidiennes pour chacun des autobus. Ainsi, voir à trouver une solution permanente pour que le positionnement des autobus soit connu et exact en tout temps pour le centre de Longueuil et évaluer la possibilité d'implanter une technologie similaire au centre de Saint-Hubert.

L'organisation du travail dans les lignes de ravitaillement est un travail à la chaîne, soit une station après l'autre et fait en sorte que chaque employé dépend de l'employé qui le précède. Chaque retard sur une station se traduit par du temps d'attente aux autres stations. Analyser la possibilité de réaménager les tâches ou les stations de travail liées au ravitaillement de manière à optimiser le travail à la chaîne.

Mesure et contrôle des activités

Le RTL produit plus de 50 rapports de gestion qui incluent différents tableaux de suivi et indicateurs de gestion. Ces rapports sont produits de façon automatisée selon des fréquences préétablies. Cependant, ils ne donnent pas en temps réel un portrait global de la situation qui faciliterait la gestion quotidienne des activités; développer ce type d'outils de gestion pour favoriser le suivi de ces activités en continu.

Le plan de production des travaux à réaliser est suivi au quotidien, mais aucun ordonnancement qui tient compte de l'ensemble des travaux n'est effectué; intégrer un ordonnancement des travaux qui tient compte des exigences réglementaires, des temps standards et des ressources disponibles.

Le taux horaire associé au réusinage des pièces est utilisé comme taux horaire d'atelier dans le système de GMAO, les limitations du logiciel de GMAO ne permettant pas d'avoir deux taux horaires distincts, soit un pour le réusinage et un autre pour l'entretien des véhicules. Afin de comptabiliser et de suivre le coût de main-d'œuvre réel par véhicule, établir le taux horaire d'atelier et voir à l'intégrer au système de GMAO.

Sécurisation des actifs

Pour des raisons de sécurité, nous ne pouvons divulguer dans ce rapport le détail des résultats et des constats que nous avons faits. Des recommandations ont été formulées à la direction du RTL.

Vous trouverez à la section *Observations et recommandations* de ce rapport le détail des observations et des recommandations.

Commentaires de la direction sur le rapport

La direction a pris connaissance des observations et des recommandations. Elle est en accord avec les recommandations et des plans d'action pour chacune d'elles seront élaborés au cours de l'été 2023 pour corriger les lacunes.

Pratiques positives

Au cours de cet audit, nous avons observé les pratiques positives suivantes :

Planification des interventions

Le processus de planification des entretiens préventifs en vigueur est rigoureux, méthodique, structuré et documenté. Les réunions journalières et hebdomadaires entre l'équipe du Service planification et celles des différents sites appuyés par les différents fichiers de suivis envoyés quotidiennement et hebdomadairement aux contremaîtres des ateliers et aux chefs de sites favorisent notamment une prise en charge efficiente des inspections réglementées, des travaux d'entretien préventif et des modifications de véhicules.

Programme d'entretien

Le RTL a défini et suit plusieurs types de programmes d'inspection pour ses différentes séries d'autobus. Une série d'autobus correspond à un lot de production d'autobus. Ces programmes sont attribués aux véhicules selon des paramètres propres à un ensemble homogène de véhicules. Ainsi, les programmes d'inspection sont établis par le Service de l'ingénierie qui fournit les paramètres de tolérance acceptables pour devancer ou retarder les interventions (calcul économique), ce qui donne au RTL une flexibilité de gestion. Les mécanismes mis en place par le RTL pour le suivi des différents programmes d'inspection donnent une assurance quant au respect des fréquences établies. Le suivi journalier de la planification et le rapport envoyé aux garages concernant les délais et le kilométrage par véhicule restants pour appliquer le prochain programme d'entretien permettent d'anticiper la charge de travail. Le rapport indique, par exemple, dans combien de kilomètres le véhicule sera dû pour un changement d'huile et, dans le cas d'un dépassement, il le quantifie pour aider les contremaîtres à prioriser les travaux.

Lorsque les programmes d'entretien qui sont des multiples de fréquences sont jumelés, les outils mis en place avec le système de GMAO permettent d'utiliser un code de regroupement pour qu'ils soient réalisés ensemble. Par exemple, un programme d'entretien ayant une fréquence de 10 000 km peut être jumelé avec un autre programme qui serait dû à 20 000 km.

Entretiens réglementés

La gestion par le RTL des fréquences d'inspection réglementées visant à s'assurer que les véhicules ne prennent pas la route, montre un suivi, une prise en charge et un souci de la réglementation.

Entre autres, un système prédictif pour l'entretien des freins a été développé et un suivi est réalisé pour que les inspections soient effectuées en conformité avec ce système. Les inspections de freins sont ainsi réalisées en même temps que les entretiens de type SAAQ.

Rappels des manufacturiers

Le système de suivi des rappels mis en place donne l'assurance quant à la prise en charge des rappels par le RTL.

Formation – Programme d'accueil des employés, programme d'entraînement à la tâche et Guide du contremaître

Le Programme d'accueil des employés (PAI) du RTL vise notamment à faciliter l'intégration sociale et professionnelle du nouvel employé au sein de son nouveau milieu de travail. Il comprend des activités qui permettront à l'employé de se familiariser avec l'environnement du RTL et avec quelques fonctions clés de l'entretien. Le PAI comprend une formation initiale, des activités d'entraînement à la tâche liées aux fonctions de préposé au service ainsi qu'une visite des lieux de travail.

L'effort déployé par le RTL pour le programme d'entraînement à la tâche (PET) des principaux corps de métier (mécanicien, électricien et carrossier) est réfléchi, étoffé et vise ultimement à rendre l'employé d'entretien autonome afin, notamment, de faire face aux principaux problèmes des différents types de véhicules, de manier les équipements de façon sécuritaire, d'effectuer les tâches en respectant les procédures en termes de santé et sécurité du travail et d'appliquer les méthodes et les procédures en vigueur au RTL.

Un Guide du contremaître a été développé pour accompagner le contremaître dans l'exécution de ses tâches au quotidien; il présente une méthodologie de travail qui se veut pour le RTL « optimale et commune pour tous les contremaîtres à l'entretien et pour tous les ateliers ». Essentiellement, ce guide est orienté sur les opérations générales liées à la gestion administrative du travail, par exemple, l'ouverture d'un bon de travail, la création d'une demande de bien et service (DBS) ou l'utilisation du logiciel CLIC. Le guide est structuré et détaillé, il se veut être un outil de référence pratique pour tous les contremaîtres de l'entretien.

Aménagement de lieux de travail

Malgré l'absence d'une méthode **5S** et d'endroits désignés pour chacun des outils au centre de Saint-Hubert et dans plusieurs baies de travail à Longueuil, les observations découlant de nos visites en atelier montrent, dans les secteurs non aménagés, des établis et des baies de travail relativement en ordre et rangées.

Aussi :

- ▶ Les baies de travail sont équipées de multiples dévidoirs, qui sont identifiés avec le type de lubrifiant et qui sont fonctionnels;
- ▶ Les baies de travail sont également munies de système d'évacuation des gaz d'échappement;
- ▶ Des vérins permettant de soulever les véhicules sont présents et fonctionnels dans les baies de travail;

- ▶ L'éclairage du centre de Saint-Hubert a été refait ;
- ▶ À l'atelier de Longueuil, les véhicules peuvent être stationnés à l'intérieur lorsqu'ils sont en attente d'être utilisés sur un parcours (ce qui a plusieurs avantages, dont celui d'avoir des véhicules chauds et disponibles pour les sorties ou celui de favoriser le séchage intérieur du plancher des véhicules en cas de présence d'eau) ;
- ▶ Des lignes de vie ont été installées dans plusieurs baies de travail afin de permettre à l'employé d'entretien de travailler sur le toit du véhicule en étant attaché au plafond sans risque de chute ;
- ▶ Un palan se déplaçant manuellement sur un pont roulant est accessible à la baie 5 à l'atelier de Longueuil. À Saint-Hubert, un palan sur un monorail unidirectionnel couvre les baies de travail mécaniques. De plus dans le garage satellite, un palan sur une structure amovible est accessible.

Observations et recommandations

5.1

Objectifs annuels et imputabilité

Observations

Le respect de la mission que se donne une organisation passe par une vision commune qui est véhiculée par des objectifs à atteindre. Les bonnes pratiques veulent que les objectifs corporatifs soient transmis à chacune des directions en début d'année financière. Les directions se les approprient et, à leur tour, les transmettent à chacune des divisions sous leur responsabilité et ainsi de suite, jusqu'à ce que chaque employé-cadre occupant un rôle clé ait reçu les objectifs le concernant.

Le processus d'appréciation de la contribution annuelle présent au RTL permet à l'employé-cadre, lors de rencontres individuelles avec son gestionnaire :

- ▶ De discuter des objectifs corporatifs visés pour la prochaine année ;
- ▶ De déterminer ses objectifs de développement ;
- ▶ D'échanger à mi-parcours dans l'année sur les attentes organisationnelles ;
- ▶ De porter un regard en fin d'année sur l'atteinte des attentes organisationnelles.

L'objectif recherché par le RTL lors de ces rencontres vise notamment à donner une rétroaction qui se veut efficace et constructive.

Le processus prévoit que chaque supérieur immédiat fixe trois objectifs à ses employés avant la fin avril. L'audit n'a cependant pas permis de retracer aucun document qui a été produit de 2020 à 2022. Tel que confirmé par le RTL, *« l'administration du processus d'appréciation de la contribution n'a pas eu lieu pour les années 2020 et 2021 dû au contexte d'optimisation des ressources déployé en 2020 et la turbulence pandémique a amené le RTL à faire un choix corporatif en ce sens »*. Il nous a par ailleurs été permis de constater que ce processus a été relancé en janvier 2023 et que plusieurs employés-cadres d'entretien ont été rencontrés en mars. En date du 12 avril, le processus de rencontre était toujours en cours et était sur la voie d'être complété. Des rencontres réalisées tardivement en cours d'année ou non réalisées ne favorisent cependant pas l'atteinte des objectifs organisationnels annuels.

Les bonnes pratiques suggèrent que les rôles et responsabilités de chaque employé soient encadrés et soutenus par une description de tâches qui reflète la nature de leurs activités. Les responsables de la Direction entretien et ingénierie (directeur, chefs et coordonnateurs) ont des descriptions de tâches qui leur sont propres ; cependant, aucune description de tâches n'existe pour le poste de Directeur principal Opérations. D'autres descriptions de tâches pour d'autres corps d'emploi sont plus génériques et ne reflètent pas la nature propre des activités des employés, l'information s'apparentant davantage à un affichage de poste. Des descriptions de tâches absentes ou qui ne reflètent pas la nature du travail des employés ne favorisent pas l'imputabilité des employés.

Par ailleurs, la Direction entretien et ingénierie dispose d'un plan d'action étoffé qui couvre la période 2021-2023. Pour chacune des activités à réaliser, un responsable et des collaborateurs sont identifiés et des échéanciers de réalisation sont présents la plupart du temps. La version du plan qui nous a été soumise date de septembre 2022. En avril 2023, soit près de sept mois plus tard, aucune autre version à jour du plan d'action n'a pu nous être transmise pour en corroborer l'état d'avancement. Il faut néanmoins souligner que depuis septembre, la direction du RTL a été passablement impliquée dans le renouvellement de la convention collective des employés d'entretien, convention qui a été acceptée vers la mi-mars 2023.

Un plan d'action non tenu à jour n'est pas synonyme d'inaction puisque des intervenants sont désignés comme responsables pour les différents points du plan d'action. La direction du RTL est consciente de plusieurs de ses enjeux et plusieurs chantiers sont en cours. L'état d'avancement de certains de ses enjeux dépend également des partenaires d'affaires (par exemple, la Direction entretien et ingénierie est en attente d'une intervention de la Direction des technologies de l'information pour l'ajout de fonctionnalités au bon de travail qui permettraient, notamment, d'améliorer la gestion des interventions reliées aux « témoins moteurs »). Il n'en demeure pas moins que certaines activités liées à des enjeux comme l'ajout de fonctionnalités au bon de travail n'ont pas d'échéancier de réalisation. Considérant que le plan d'action couvre la période 2021-2023 et que 2023 est déjà bien entamée, nous sommes d'avis que les activités sans échéancier ne donnent pas l'assurance d'une prise en charge qui est conforme aux attentes et qui favorise l'imputabilité d'exécution.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Modifier le processus d'appréciation de la contribution annuelle pour favoriser la tenue de rencontres d'appréciation de la contribution avec les employés-cadres et de signification des attentes pour l'année à venir en début d'année financière, afin de maximiser le temps requis pour l'atteinte des objectifs corporatifs ;
- ▶ S'assurer de procéder à une évaluation en cours d'année pour apporter les ajustements nécessaires afin de favoriser l'atteinte des objectifs corporatifs ;

- ▶ S'assurer d'avoir des descriptions de tâches qui reflètent la nature des activités de tous les employés afin d'en favoriser l'imputabilité ;
- ▶ Convenir avec ses différents partenaires d'affaires à l'interne d'échéanciers de réalisation pour les différents projets qui sont propres à chacune des parties prenantes, afin d'assurer une imputabilité d'exécution.

5.2

Fiche technique et documentation

Observations

Les bonnes pratiques veulent que dans leur gestion quotidienne des activités d'entretien, les gestionnaires et utilisateurs puissent se référer aux informations rattachées aux véhicules, que ce soient des informations techniques telles que le type d'huile à transmission et la quantité requise ou un numéro de pièce ou qu'il s'agisse d'informations de nature nominative telle que le numéro de la plaque d'immatriculation. Ces informations sont normalement disponibles en format papier, mais leur informatisation est souhaitable pour en faciliter la gestion et les recherches éventuelles.

Les logiciels de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) favorisent la consultation d'informations sur un véhicule. Le logiciel utilisé par le RTL (CLIC) permet notamment de documenter les informations de nature nominative telles que le fabricant, le modèle du véhicule, son numéro de série, le numéro de la plaque d'immatriculation ou la date de mise en service. Ces informations sont accessibles aux contremaîtres, qui peuvent s'y référer au besoin.

Le logiciel du RTL permet également de répertorier des informations de nature technique. On y retrouve notamment des informations sur les dimensions du véhicule, son poids, la dimension des pneus ou le modèle de moteur. Les informations présentes sont cependant limitées; les données concernant le type et la quantité d'huile requis n'y sont généralement pas indiquées. Aussi, seuls les contremaîtres ont accès à cette information.

Une revue sommaire des informations a permis de relever des inexactitudes sur les modèles 2020. Il y est indiqué que les véhicules sont munis de bancs en tissu alors qu'ils sont en plastique. Aussi, les informations sur le système d'air climatisé et de chauffage auxiliaire sont inexactes. Des informations en quantité insuffisantes ou erronées ou encore non accessibles ne favorisent pas la prise en charge efficiente lorsque le besoin est requis.

Aucune information de nature technique n'est disponible pour le mécanicien dans le logiciel de GMAO. Pour y remédier, le RTL a produit une charte précisant les principales caractéristiques techniques pour chaque série de véhicules, notamment, les quantités d'huile moteur et de transmission qui diffèrent par type de véhicule. À titre indicatif, la quantité d'huile requise est de 27,4 litres pour un autobus de 2013 et de 14,2 litres pour un autobus de 2014. Cette charte a été imprimée sur une affiche grand format et a été mise sur un babillard face au bureau des contremaîtres à Saint-Hubert. La visibilité de l'affiche et les informations y figurant favorisent une recherche d'information efficace pour les mécaniciens.

La même affiche a été imprimée et collée sur un coffre en retrait à Longueuil. Bien qu'elle soit présente, l'information est peu visible et n'est pas connue par tous. L'initiative du RTL est louable, mais elle démontre également une approche de gestion différente entre les ateliers.

Figure 2 :

Comparaison d'affichage des principales caractéristiques techniques pour chaque série de véhicules



Garage de Saint-Hubert - affiche grand format indiquant les spécifications techniques face au bureau des contremaîtres.



Garage de Longueuil - affiche similaire à celle de Saint-Hubert, mais de format réduit collée sur un coffre.

Ces informations peuvent toutefois être consultées dans le logiciel Meca-PDF sur les différents postes de travail présents dans l'atelier, mais ce moyen n'est cependant pas connu par tous. Par ailleurs, l'information n'est pas toujours à jour, que ce soit l'information affichée dans les ateliers ou celle disponible dans Meca-PDF; c'est donc dire que les mécaniciens du RTL n'ont pas accès aux caractéristiques techniques exactes des autobus. La méconnaissance d'informations liées aux caractéristiques des autobus ou l'absence d'informations ne favorise pas l'efficacité des interventions.

L'audit a permis de recenser plus de 49 500 documents accessibles pour les mécaniciens dans un répertoire présent sur les postes de travail. Le volume de documents répertoriés montre un effort réel de documentation par l'organisation. Le RTL utilise le logiciel Meca-PDF pour la recherche documentaire. Il s'agit d'un outil de recherche « maison » qui, essentiellement, permet aux employés de métier de trouver les documents qui se rattachent aux véhicules

(bulletin de service, manuel de pièces, processus, plan électrique, etc.). Les documents peuvent être trouvés à l'aide de mots-clés mis dans le moteur de recherche du logiciel. L'utilisation de l'outil permet d'obtenir rapidement l'ensemble des documents indexés contenant les mots-clés. Les recherches ne donnent cependant pas nécessairement les résultats escomptés pour diverses raisons, ce qui n'est pas sans effet sur la réalisation des travaux. Un exercice de validation a permis de découvrir que seuls 1 978 documents sont indexés. Il faut aussi noter que le répertoire comporte des doublons et des fichiers désuets.

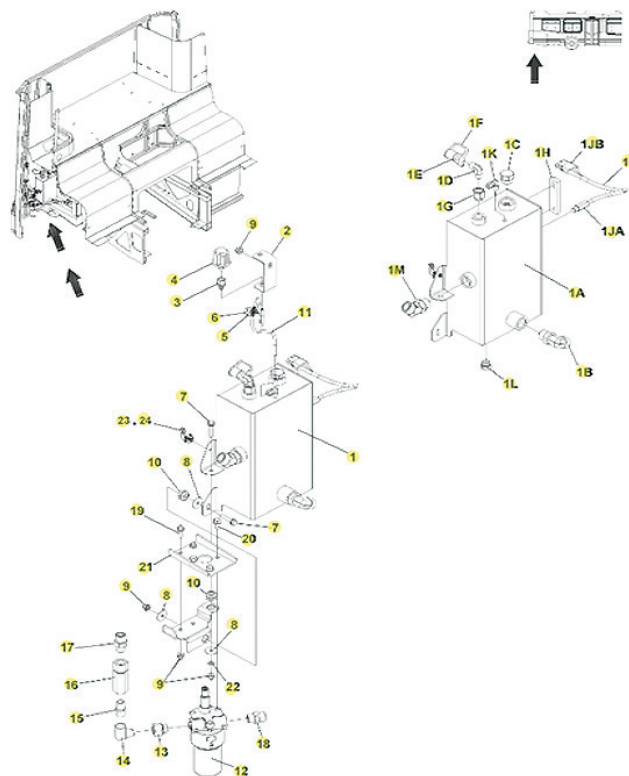
L'outil Meca-PDF est fonctionnel pour rechercher des documents, mais ses capacités de recherche sont cependant peu sophistiquées. Par exemple, la recherche par série de véhicules ne fonctionne pas. Depuis quatre ans, plusieurs demandes de correction et d'amélioration de Meca-PDF ont été adressées à la Direction des technologies de l'information, qui n'y a pas donné suite. Des améliorations non prises en charge et des problèmes d'utilisation non corrigés ne favorisent pas des recherches efficaces, ce qui se répercute inévitablement sur le temps des travaux.

Le répertoire de 49 500 fichiers est également accessible aux mécaniciens avec l'outil Explorateur Windows, mais la recherche est peu conviviale, car une recherche d'un document PDF ne fera ressortir que les fichiers ayant le mot recherché dans le nom du fichier.

Un outil additionnel (Part Assist) également à la disposition des mécaniciens permet d'identifier visuellement une composante d'un autobus en fonction des différents systèmes et sous-systèmes d'un véhicule.

Figure 3 :

Vue explosée des composantes d'un réservoir hydraulique d'un autobus avec Part Assist



Ce logiciel est présent sur les différents postes de travail des garages depuis le début mars 2023 en remplacement d'un autre logiciel du fabricant qui n'est plus soutenu. Une validation opérationnelle a été réalisée vers la mi-avril 2023 auprès de 23 mécaniciens et électriciens. Une majorité des employés (61 %, soit 14 employés sur 23) sont au courant que le logiciel est présent sur les postes de travail. Dans les faits, 30 % d'entre eux (7 sur 23) peuvent s'y connecter, mais les autres ne connaissent pas les accès. Parmi ceux qui peuvent se connecter, très peu l'utilisent (1 employé sur 23, soit 4 %); les raisons motivant la non-utilisation sont le manque de connaissances et la complexité d'utilisation. Un accès méconnu, le manque de connaissances ou une version du logiciel moins adaptée n'en favorise pas l'utilisation, ce qui se répercute sur le temps requis pour identifier les composantes.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Convenir avec la Direction des technologies de l'information d'un échéancier qui permettrait de disposer d'un logiciel facilitant l'indexation de tout type de fichiers et de son contenu ;
- ▶ Revoir la pertinence du choix des caractéristiques techniques devant figurer dans CLIC et mettre en place un outil de validation pour en assurer l'exactitude ;
- ▶ Revoir le mode de mise à jour de l'information documentée qui est affichée ou présente sur les postes de travail informatisés en s'assurant d'avoir les outils, la formation et les ressources qui permettent de minimiser l'effort requis pour y avoir accès et l'utiliser.

5.3

Historique des interventions

Observations

Les bonnes pratiques veulent que la gestion et la prise en charge quotidienne des activités d'entretien s'appuient sur un historique des réparations accessible et facilement consultable. L'historique documenté des réparations est un outil essentiel pour les usagers d'un système de gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO). Sa consultation permet ainsi de voir quel travail a été effectué au préalable sur un autobus, ce qui est un prérequis, notamment, lorsqu'un autobus doit revenir au garage pour un problème similaire ou non résolu. Cela évite ainsi de refaire les mêmes diagnostics, d'effectuer un correctif similaire ou de changer indûment les mêmes composantes.

Au RTL, certaines informations sont comptabilisées dans le système de GMAO et sont accessibles aux employés d'entretien, dont les dates des dernières interventions sur un autobus, le nom des employés associés aux bons de travail, le temps travaillé et l'identification des pièces remplacées; toutefois, les détails des interventions ne sont pas consignés, bien qu'ils soient inscrits sur les bons de travail papier. Il faut savoir que les bons de travail papier sont classés à des fins de référence future, mais non pour une consultation au quotidien. Par conséquent, l'absence d'information centralisée dans le système de GMAO sur le travail effectué antérieurement ne favorise pas la

continuité d'une intervention lors d'un bris répétitif. Aussi, la limitation à un historique du remplacement des pièces et à un simple titre de bon de travail font en sorte qu'un employé devra parfois refaire les mêmes étapes de diagnostic et tout reprendre depuis le début, ce qui engendre des pertes de temps. Il est cependant possible d'identifier l'employé qui a changé une pièce et d'aller le voir, au besoin, s'il travaille sur le même quart de travail (ce qui n'est pas toujours le cas). Le RTL est conscient de cet enjeu lié au manque de détails des interventions et il l'a intégré dans son plan d'action. Dans un premier temps, le RTL a installé des postes de travail pour les employés d'entretien dans les deux sites et les trois garages afin que les employés puissent être à même de saisir le travail complété en amont, ce qui rendra la consultation possible une fois que cette fonctionnalité aura été développée par la Direction des technologies de l'information.

À titre d'illustration, en 2022, près du quart des pannes des autobus étaient attribuables au moteur (24,3 %) alors qu'aucune information sur la nature de la panne et sur le code moteur n'est inscrite au système de GMAO. L'absence d'une telle information ne permet pas d'effectuer d'analyse et, conséquemment, ne permet pas au RTL d'apporter les correctifs attendus, ce qui peut se répercuter sur la disponibilité des véhicules.

Par ailleurs, les bonnes pratiques veulent que les interventions soient codées pour être en mesure de se comparer avec ses pairs. À cet égard, le RTL codifie la nature de ses interventions par système ou par groupe de composantes, ce qui lui permet de se comparer, notamment, quant à la nature des pannes. Le RTL codifie également la nature des interventions par sous-système (par exemple, le système moteur possède plusieurs sous-systèmes : turbo, courroies, huile, jauge niveau huile, général, joint, etc.). Les sous-systèmes utilisés par le RTL ne sont cependant pas représentatifs de ce qui est recommandé, l'huile et les courroies n'étant notamment pas des sous-systèmes du moteur. L'industrie suggère d'utiliser un standard de codification reconnu comme les codes VMRS¹⁰ pour harmoniser la codification des interventions, incluant les raisons des interventions et leur identification par groupes et sous-groupes de composantes. Le RTL est conscient de cet enjeu puisqu'il a incorporé cette piste d'amélioration dans sa révision du bon de travail prévue dans le logiciel de GMAO.

¹⁰ Vehicle maintenance repair standard (VMRS), American Trucking Associations (ATA)

Une analyse a été réalisée sur l'identification des sous-systèmes utilisés par le RTL pour ses interventions moteurs de 2020 à 2022, l'objectif étant de voir si le RTL codifie ses interventions de manière à les relier aux sous-systèmes définis.

Tableau 4

Analyse des sous-systèmes utilisés par le RTL pour identifier les réparations moteur de 2020 à 2022

Sous-système utilisé	2020		2021		2022		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
À définir	517	14 %	593	18 %	727	19 %	1 837	17 %
Général	2 952	83 %	2 623	79 %	2 962	77 %	8 537	79 %
Regroupement de l'ensemble des autres sous-systèmes spécifiques	104	3 %	92	3 %	177	5 %	373	3 %
Total	3 573	100 %	3 308	100 %	3 866	100 %	10 747	100 %

Les résultats de l'analyse montrent qu'au global pour les années 2020 à 2022, 97 % des sous-systèmes sont identifiés « À définir » ou « Général », ce qui ne permet pas de les associer à un sous-système.

Des interventions non correctement identifiées n'en permettent pas l'analyse.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait poursuivre l'implantation des détails des interventions dans le système de GMAO ainsi que l'implantation des codes harmonisés pour identifier les interventions et leur raison, et s'assurer de leur utilisation pour faciliter les analyses.

5.4

Planification des travaux

Observations

Temps standards

Les pratiques reconnues veulent que les temps standards pour réaliser une intervention soient définis et diffusés. Au RTL, des balises de temps sont établies à partir des temps fournis par Nova Bus pour les travaux reliés aux entretiens préventifs et aux modifications de véhicules, ainsi que pour les travaux d'entretien liés à la lubrification. Bien que les temps standards de réparation du fournisseur Nova Bus soient connus, ils ne sont pas mis en application par le RTL pour les travaux correctifs. La Direction entretien et ingénierie est consciente de cet enjeu, puisqu'il est documenté dans son plan d'action; éventuellement, les bons de travail afficheront directement le temps standard associé à une intervention comme c'est le cas pour les travaux planifiés et le programme de modifications de véhicules. La méconnaissance par les employés d'entretien et par les contremaîtres moins expérimentés des temps standards ne favorisent pas à l'heure actuelle une prise en charge et une rétroaction efficaces des travaux.

Disponibilité des ressources

Une planification efficace des activités requiert que les corps de métiers requis pour exécuter les travaux soient présents et disponibles. Un exercice de validation a été réalisé sur la main-d'œuvre absente non remplacée pour 2022, l'objectif étant de voir l'ampleur de la main-d'œuvre non remplacée et, conséquemment, les répercussions sur le nombre d'heures non disponibles pour réaliser les travaux.

Tableau 5:

Jours et heures d'absence non remplacés en 2022 pour les employés d'entretien des centres de Longueuil et de Saint-Hubert

Centre	Département	Jours	Heures
Longueuil	Mécanique	1 857	17 642
	Carrosserie	1 502	14 269
	Sous-Total	3 359	31 911
St-Hubert	Mécanique	1 564	14 858
	Carrosserie	447	4 247
	Sous-Total	2 011	19 105
Total		5 370	51 015

Le résultat de l'analyse montre ce qui suit :

- ▶ En 2022, il y a eu 5 370 journées avec des absences non remplacées ;
- ▶ Ces journées se traduisent par 51 015 heures non travaillées, ce qui correspond à 25,8 employés à temps plein.

Une validation auprès du RTL a permis de relever qu'en 2022, 67,4 % des heures payées ont été travaillées.

Considérant le nombre appréciable d'employés absents non remplacés et, conséquemment, les heures de présence au travail manquantes, une analyse additionnelle a été réalisée pour mesurer les répercussions des heures supplémentaires sur l'organisation.

Tableau 6 :

Comparaison des heures travaillées à taux régulier et des heures supplémentaires par année

Heures travaillées	2020		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Taux régulier	322 836	90 %	307 494	88 %	301 215	19 %
Heures supplémentaires	37 081	10 %	41 259	12 %	63 476	77 %
Total	359 917	100 %	348 753	100 %	364 691	100 %

Remarque : Le nombre d'employés est passé de 259 à 236 entre 2020 et 2022. Cette diminution de postes était due à la chute importante de l'achalandage causé par la pandémie et, par conséquent, à la diminution du nombre de kilomètres parcourus.

Le résultat de l'analyse montre que :

- ▶ Les heures travaillées à taux régulier ont baissé entre 2020 et 2022, passant de 322 836 heures à 301 215 heures, ce qui s'explique par la réduction de l'effectif ;
- ▶ En contrepartie, les heures supplémentaires sont passées de 37 081 en 2020 à plus de 63 476 en 2022 ; les heures supplémentaires ont représenté respectivement pour 2020, 2021 et 2022, 10 %, 12 % et 17 % des heures travaillées.
- ▶ De 2020 à 2022, les heures travaillées sont passées de 359 917 en 2020 à 364 691 en 2022, soit une augmentation de 4 774 heures. Toutefois, à cause de la pandémie, plusieurs employés ont été mis en isolement afin de respecter les consignes sanitaires, tout particulièrement en 2020, ce qui a eu un impact direct sur les heures travaillées ; cela explique en partie l'augmentation des heures de 2020 à 2022.

Rappelons que pour la même période, le nombre de véhicules du parc est passé de 409 à 435 et que l'âge moyen du parc a augmenté de 7,8 ans à 8,3 ans. Conséquemment, les écarts et le recours aux heures supplémentaires s'expliquent par le nombre accru d'autobus jumelé au fait de disposer d'un parc plus âgé et du souci du RTL de fournir le nombre de véhicules requis pour les sorties. Le recours systématique aux heures supplémentaires est signe d'une problématique dont il faut s'occuper. Quelques-uns des facteurs invoqués en industrie pour expliquer cette situation font référence notamment et sans s'y limiter à une pénurie de personnel, un absentéisme élevé et une mauvaise organisation du travail.

Par ailleurs, une prise en charge efficiente du travail suppose également que les pièces soient disponibles pour que le personnel soit en mesure d'effectuer les travaux.

Un exercice a été réalisé pour une partie de 2022 et de 2023 dans le but de comptabiliser les autobus non disponibles en raison d'un manque de pièces, l'objectif étant de voir si l'accessibilité aux pièces affectait le nombre d'autobus disponibles pour réaliser les sorties. Les données permettent de comptabiliser le nombre d'autobus immobilisés pour une journée fixe de la semaine. Une moyenne a été réalisée sur une année complète, soit de la semaine du 24 avril 2022 à la semaine du 13 avril 2023.

Tableau 7 :

Nombre d'autobus immobilisés en moyenne par jour en raison du manque de pièces

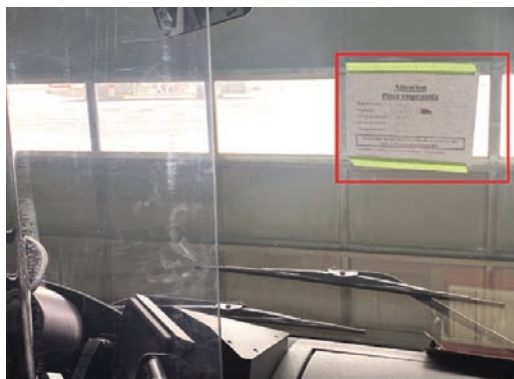
Autobus immobilisés	Centre de Longueuil	Centre de Saint-Hubert	Heures
Nombre par jour	41,3	29,5	70,8
En raison du manque de pièces	6,8	4,6	11,4
% d'autobus immobilisés en raison du manque de pièces	17%	15%	16%

Le résultat de l'analyse montre qu'en moyenne 11,4 autobus sont immobilisés par jour en raison du manque de pièces, soit 16 % des autobus immobilisés. Le manque de pièces nécessaires aux réparations peut se répercuter sur le nombre d'autobus disponibles pour réaliser les sorties.

Lors de notre passage dans les garages, nous avons constaté que pour pallier le manque de pièces nécessaires, des pièces sont enlevées sur d'autres véhicules déjà immobilisés pour être en mesure de remettre des autobus en service. Le cas échéant, le RTL place une affiche dans la vitre du véhicule pour identifier que des pièces sont manquantes sur l'autobus sur lequel les pièces ont été volontairement retirées.

Figure 4:

Miroir chauffeur côté droit enlevé sur un autobus 2021 pour pallier le manque de pièces



Affiche collée dans le pare-brise qui indique la pièce « empruntée » sur l'autobus.



Miroir droit enlevé sur un autobus 2021 immobilisé pour un court projet de modification.

Cette pratique, communément appelée « cannibalisation », engendre du travail additionnel puisque la pièce doit être démontée et installée deux fois. Finalement, cette pratique prolonge le temps des travaux, incluant le temps requis pour repérer un autobus admissible, s'y rendre avec les outils nécessaires, démonter la pièce, retourner avec la pièce, l'installer sur l'autobus qui en a besoin, et ce, sans compter que la pièce qui provient de l'autobus « cannibalisé » doit être réinstallée, ce qui exige un suivi et ainsi que du temps pour exécuter la tâche.

Cette pratique illustre également une lacune au niveau de l'exécution du travail puisqu'une tâche corrective est assignée sans que la disponibilité de la pièce soit validée ou que la pièce soit réservée.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Continuer l'implantation des temps standards conformément au plan d'action en fonction d'un échéancier établi;
- ▶ Établir une gestion des effectifs qui vise à donner le service attendu tout en minimisant le coût des heures travaillées;
- ▶ S'assurer au préalable de la disponibilité des pièces pour les travaux correctifs afin de ne pas affecter le nombre d'autobus disponibles pour réaliser les sorties et afin d'éviter la pratique liée à la « cannibalisation » des pièces sur d'autres autobus.

5.5

Entretien préventif

Observations

Entretiens règlementés

Selon le *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers* qui découle du *Code de la sécurité routière*, les autobus doivent faire l'objet d'une inspection règlementée tous les 6 mois ou 22 000 km selon la première éventualité.

Une analyse du respect des fréquences d'inspection a été réalisée sur l'ensemble des entretiens règlementaires de la SAAQ de 2020 à 2022. Aux fins de l'analyse, une inspection est considérée comme en retard si elle a été réalisée après 22 000 km ou après 6 mois. Une inspection est considérée en avance si elle a été réalisée plus de 14 jours relativement à l'échéance des 6 mois, ou si elle a été réalisée avec plus de 3 000 km relativement à l'échéance de 22 000 km.

Tableau 8 :

Conformité du respect des fréquences d'entretien règlementées

Respect règlementaire	2020		2021		2022	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Inspection en avance	22	2 %	182	17 %	143	12 %
Inspection dans les temps	887	83 %	863	80 %	1 037	87 %
Inspection en retard	157	15 %	30	3 %	4	1 %
Total	1 066	100 %	1 075	100 %	364 691	100 %

Le résultat de l'analyse montre que :

- Le pourcentage des inspections effectuées en retard a diminué sensiblement de 2020 à 2022, passant respectivement de 15 % à 3 %, puis à 1 % ;
- Les fréquences d'inspection respectent à 99 % la fréquence règlementaire en 2022.

Il est important de souligner que le nombre d'inspections faites dans les temps comprend des inspections planifiées d'avance par le RTL afin de tenir compte des absences des employés d'entretien durant la période estivale et durant la période des fêtes. Bien que ce nombre d'inspections faites en avance contribue favorablement au respect règlementaire, il se traduira à terme par un nombre plus élevé d'inspections.

Plusieurs des inspections identifiées « en retard » en 2020 ont été volontairement décalées par le RTL à partir du 6 avril 2020 (contexte COVID). Comme le nombre d'autobus requis à cette date pour effectuer les sorties est passé de 494 à 177, le RTL n'a pas procédé aux entretiens réglementés puisque les autobus n'étaient pas utilisés.

Bien qu'en 2022, un nombre important d'inspections respectent la fréquence réglementaire, quelques inspections ont été réalisées en retard. Nos vérifications ont permis de démontrer que parmi les quatre inspections « en retard », trois étaient reliées à des dépassements calendaires et l'autre à un dépassement kilométrique. Pour l'année 2022, les quatre véhicules ayant dépassé la fréquence prescrite ont pris la route et ont parcouru 1 230 km. Considérant que le kilométrage journalier parcouru pour un autobus peut aisément dépasser 600 km, ce genre de situation est susceptible d'arriver pour le dépassement kilométrique. Par ailleurs, soulignons que certains impondérables constatés durant la période de cet audit peuvent nuire au suivi de la planification en rendant parfois inaccessibles les relevés automatisés de kilométrage (des pannes du système de gestion des fluides ou un renouvellement de licence non payé qui a rendu le système inopérant). Au final, ces quatre événements observés, bien que non souhaitables, sont considérés comme marginaux par rapport à l'étendue de cet audit.

Selon les bonnes pratiques, les tâches sous-jacentes à un entretien devraient également être liées et documentées pour s'assurer de leur réalisation et, le cas échéant, pour être en mesure de faire la preuve de réparation, conformément à la réglementation.

La méthode préconisée par le RTL pour le suivi des réparations à la suite d'un entretien est structurée et appliquée par l'ensemble des garages. Des bons de travail (BT) complémentaires précisent le travail à faire et sont créés pour chacun des corps de métier devant réaliser des interventions (carrosserie, mécanique, électrique ou pneus). Les bons de travail sont imprimés pour être prêts à remettre et sont classés en attendant le travail. Ils sont remis aux différents corps de métier et le suivi des travaux est documenté par les contremaîtres dans un fichier EXCEL. Un tableau mural est également présent dans le bureau des contremaîtres à Longueuil pour suivre l'évolution des travaux à la suite d'une inspection SAAQ; le garage de Saint-Hubert utilise un tableau Excel, mais non un tableau mural. Le seul inconvénient associé avec la méthode utilisée est son volet administratif (impression de multiples bons de travail et classement), mais ce volet est largement compensé par le suivi rigoureux qu'il procure.

Le suivi des travaux qui en découle est également réglementé par le *Code de la sécurité routière* et le RTL doit être en mesure de faire la preuve des réparations effectuées. Ce travail est entièrement pris en charge par les centres d'entretien du RTL. À la base, les bons de travail utilisés pour documenter la preuve de réparation invitent l'employé d'entretien à identifier le type de travail effectué. L'employé doit ainsi documenter sommairement son intervention avec la mention « ajusté », « réparé », « remplacé », « vérifié » ou « conforme », ce qui répond à l'esprit de la réglementation visant à faire la preuve de réparation. L'employé doit également inscrire son matricule à côté de la tâche réalisée. Comme plusieurs employés peuvent être appelés à travailler au même bon de travail, il importe de savoir qui a fait quoi pour assurer l'imputabilité de l'exécution.

Une analyse de bons de travail faisant suite aux inspections a été réalisée en collaboration avec le RTL afin d'être en mesure de bien interpréter les réparations. L'objectif était de voir si les commentaires écrits sur les bons de travail permettent de faire la preuve de réparation. Aux fins de l'analyse, 10 véhicules par centre ayant chacun des bons de travail de type mécanique, carrosserie et électrique ont été passés en revue.

Tableau 9 :

Corroboration de la preuve de réparation sur les bons de travail échantillonnés faisant suite à un entretien règlementé

Type de réparation	Nombre de BT faisant la preuve de réparation					Preuve de réparation			
	Centre St-Hubert		Centre Longueuil		Total				
	Oui	Non	Oui	Non		Oui	%	Non	%
Carrosserie	6	4	0	10	20	6	30 %	14	70 %
Électrique	7	3	8	2	20	15	75 %	5	25 %
Mécanique	7	3	8	2	20	15	75 %	5	25 %
Total	20	10	16	14	60	36		24	

Le résultat de l'analyse montre, notamment, que :

- La preuve de réparation a pu être faite pour l'ensemble des travaux sur 75 % des bons de travail mécaniques et électriques ;
- En contrepartie, pour le site de Longueuil, la preuve de l'ensemble des réparations n'a pas été obtenue pour aucun des 10 bons de travail de carrosserie.

Bien que la preuve des réparations ne soit pas toujours présente, cela ne veut pas dire pour autant que les réparations n'ont pas été effectuées. La constatation fait référence au libellé utilisé par l'employé d'entretien pour décrire la tâche effectuée ou à l'absence de matricule pour corroborer la réparation. Des preuves de réparation qui ne peuvent être faites avec certitude ne répondent pas à l'esprit de la réglementation et ne permettent pas d'attribuer l'imputabilité des travaux.

Rondes de sécurité

La SAAQ oblige les propriétaires et exploitants de véhicules lourds à effectuer une ronde de sécurité (RDS) sur un véhicule avant de prendre la route. Essentiellement, la ronde de sécurité est un examen visuel et auditif des éléments accessibles du véhicule qui permet :

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

Si les déficiences détectées sont majeures, le véhicule ne doit pas prendre la route. Toutes les déficiences dites mineures doivent, quant à elles, être réparées dans un délai de 48 heures, faute de quoi le véhicule sera en interdiction de circuler. Dans le cas d'une société de transport en commun, la ronde de sécurité d'un autobus peut être effectuée par une personne désignée par l'exploitant. Au RTL, les rondes de sécurité sont réalisées quotidiennement par les préposés au ravitaillement. Elles sont réalisées en même temps que la routine de nettoyage quotidien de l'autobus et de ravitaillement en carburant, lave-vitre, huiles et antigel. Une fois la ronde de sécurité terminée, les préposés remettent les rapports de RDS au garage pour qu'il puisse prendre en charge les réparations qui s'imposent.

Un processus est défini par les garages pour gérer les déficiences ou les correctifs liés à la ronde de sécurité. À priori, un bon de travail est créé avec, comme numéro de référence, le numéro de signalisation lié à la ronde de sécurité pour en permettre la traçabilité. La création du bon de travail dans le logiciel de GMAO est facilitante et permet d'y associer aisément la nature d'une déficience.

Figure 5 :

Extrait du logiciel maison de GMAO montrant la possibilité d'identification des défauts par le contremaître

No Signalement: 202303-0001139224
No Formulaire: 1139224
No Regroupement:
No Génération BT:
No Véhicule: 21003
No Équipement: 21003
Date du formulaire:
Centre:

Formulaire | Signalements | Bon Travail

ACCESOIRES	ESSUIE-GLACE/LAVE-GLACE	PERCEPTION
☐ Radio	☐ Essuie mal	☐ Équipement carte à puce
☐ Voyant Indicateur	☐ Fontionne mal	☐ PORTES
☐ Triangles de sécurité	☐ Lave-glace	☐ Fuite d'air
☐ Issue de secours	☐ FENÊTRES	☐ ROUES / PNEUS
☐ Klaxon	☐ Pare-brise	☐ Roues (jantes)
☐ CARROSSERIE	☐ Chauffeur	☐ Fixations (boulons, écrous)
☐ CHAUFFAGE / VENTILATION	☐ Passagers	☐ Pneus
☐ Chauffeur	☐ FREINS	☐ SIÈGES
☐ Passagers	☐ Stationnement (Maxi)	☐ Dossier
☐ DIRECTION	☐ Compr. / Syst. pneumatique	☐ Assise
☐ Non assistée	☐ Pression d'air dans le système	☐ Suspension
☐ Vibration	☐ Lents	☐ Fuite d'air
☐ Jeu dans la colonne	☐ Bruyants	☐ Ceinture de sécurité
☐ Volant brisé	☐ Portes arrière	☐ Passagers
☐ Volant ajustable	☐ Fuite d'air	☐ SUSPENSION
☐ Tire du côté (G/D)	☐ MIROIRS	☐ Affaisser / Fuite d'air
☐ ÉCLAIRAGE / SIGNALISATION	☐ Convexe	☐ TRANSMISSION
☐ Clignotants	☐ Plat	☐ Donne des coups
☐ Phares	☐ Bras	☐ Ralentisseur
☐ Feux de position	☐ MOTEUR	
☐ Feux de détresse	☐ Manque de puissance	
	☐ Fuite de liquide	

Blanc Canari Rose

Essentiellement, le système maison de GMAO est utilisé pour créer des bons de travail à la suite d'une ronde de sécurité, mais il n'en permet pas la gestion. Ces rondes de sécurité sont gérées manuellement avec le fichier utilisé par les garages pour le suivi de tous les travaux. Aucun système informatique n'est en place pour assurer le suivi et le respect du délai de 48 heures. Le suivi est réalisé de façon manuelle par les contremaîtres. L'absence de contrôle sur cet élément pourrait faire en sorte que des autobus soient utilisés après le délai de 48 heures prescrit par la réglementation.

Pour assurer que les véhicules nécessaires sont disponibles, les contremaîtres remplissent des « cartes retour » qui identifient les véhicules devant être vus par les garages; ces cartes sont remises quotidiennement à l'exploitation et aux gareurs. Sur ces cartes, tous les véhicules qui sont requis par le Service entretien sont identifiés et la raison des interventions prévues est précisée: lavage de véhicule, nettoyage à la vapeur, inspections SAAQ, pneus, freins, resserrage de roue, travaux correctifs mineurs à la suite des rondes de sécurité, etc. La notion de défaut mineur réglementée n'est cependant pas indiquée sur ces cartes, ce qui n'en favorise pas la prise en charge.

Le gareur est la personne responsable de l'emplacement des autobus dans chaque centre. Ainsi, à leur retour en fin de parcours, les autobus sont positionnés pour répondre à la fois au besoin de l'exploitation et des garages pour les interventions à effectuer. Le gareur peut ainsi aiguiller les autobus à leur retour aux deux sites pour les rendre disponibles pour le garage, ce qui favorise l'efficacité de la prise en charge des problèmes.

En regard des faits observés, une analyse a été réalisée relativement à différents rapports de RDS qui ont été retracés dans les bureaux des contremaîtres des deux centres et qui ne semblaient pas avoir été pris en charge, les plus anciens datant de novembre 2022 et les plus récents de mars 2023. Les rapports de RDS ont été passés individuellement en revue avec l'aide du RTL pour qu'on puisse isoler les rapports de RDS mentionnant des déficiences mineures règlementées. Chaque rapport de RDS a également été vérifié individuellement dans le système de gestion de la maintenance informatisé (CLIC) afin de valider si la réparation liée à une ronde de sécurité a été prise en charge ou si la réparation a pu être réalisée sur un autre bon de travail non relié à la ronde de sécurité (les doublons étant possibles, c'est-à-dire une même déficience rapportée deux fois ou plus sur des rapports de RDS différents). Les trajets parcourus par les véhicules associés aux rapports de RDS non traités ont été passés en revue, l'objectif étant notamment d'évaluer, le cas échéant, le nombre de kilomètres parcourus en interdiction de circuler en fonction des données quotidiennes de kilométrage extraites du système de gestion des fluides utilisé par la planification. Globalement, l'objectif de la vérification visait à évaluer si des véhicules qui présentaient des déficiences mineures règlementées respectaient la réglementation quant à leur prise en charge dans les délais prescrits et, le cas échéant, à leur droit de circuler. Précisons que l'objet du présent audit ne visait pas à évaluer la conformité d'exécution de la ronde de sécurité, mais plutôt la prise en charge des déficiences par les garages.

Figure 6 :

Pile de rapports de RDS non traités et retracés dans un bureau de contremaître



Tableau 10 :

Résultat d'analyse de rapports de RDS non traités en date du 24 mars 2023

Items validés lors de l'analyse de l'échantillon	Nombre
Nombre de rapports de RDS mentionnant une défectuosité règlementée	44
Nombre de sorties d'autobus réalisées avec un véhicule en interdiction de circuler	1 718
Nombre de circuits d'autobus desservis par un véhicule alors qu'il est en interdiction de circuler	3 634
Nombre de kilomètres parcourus par un autobus en interdiction de circuler	231 173

Le résultat de l'analyse montre que sur les 44 rapports de RDS validés avec les gens du RTL, 44 autobus en interdiction de circuler ont parcouru plus de 231 173 km, effectué 1 718 sorties et desservi 3 634 circuits différents.

Rappelons que le plan de production des travaux produit et suivi par la planification n'est aucunement lié à la gestion et à la prise en charge des défectuosités décelées lors des rondes de sécurité, puisque la gestion des rapports de RDS est entièrement assumée par les contremaîtres des ateliers. Force est de constater l'écart entre la prise en charge totale et entière des travaux relevant de la planification et ceux relevant des garages. Les lacunes observées ne donnent pas l'assurance attendue quant à la gestion des rapports de RDS en regard du respect réglementaire. À la suite du dépôt du projet de rapport, la direction du RTL a agi et a revu l'ensemble des bons de travail liés aux rapports de RDS en suspens. Ainsi, en date du 9 juin 2023, sur les 251 rapports de RDS retracés, 25 présentaient des défectuosités mineures règlementées. De ce nombre, 14 avaient été traités et 11 n'étaient pas encore traités.

Considérant les lacunes associées à la prise en charge des rapports de RDS par les garages, une analyse complémentaire a été réalisée pour voir si des bons de travail étaient créés pour l'ensemble des rapports de RDS produits par les préposés au service. Ainsi, un échantillon de rapports de RDS produits par ces préposés pour une période donnée a été comparé aux rapports de RDS entrés dans le système de GMAO.

Tableau 11 :

Corroboration entre un nombre de rapports de RDS passés en revue et ceux enregistrés au système de GMAO

	Rapports de RDS présents dans GMAO		Rapports de RDS absent de GMAO		Total
	Nombre	%	Nombre	%	
Nombre de rapports de RDS passés en revue	439	83,8 %	85	16,2 %	524
Défectuosité règlementée absente du GMAO			20	3,8 %	
Défectuosité non règlementée absente du GMAO			65	12,4 %	

Le résultat de l'analyse montre que parmi les 524 rapports de RDS passés en revue, 85 n'étaient pas présents dans le système de GMAO. De ces 85 rapports, 20 d'entre eux présentaient des défauts réglementés, soit 3,8 % (20/524).

L'absence de bons de travail au système GMAO ne veut pas dire que les défauts ne sont pas pris en charge par le RTL, mais peut illustrer un phénomène de doublon non documenté, puisque ces défauts semblent avoir été pris en charge sur des bons de travail qui ne sont pas reliés à la RDS d'origine. Néanmoins, tous les rapports de RDS doivent être documentés pour qu'il soit possible de faire la preuve de réparation.

Gamme et nomenclature

Les pièces requises pour une intervention doivent normalement être identifiées en amont et inscrites sur le bon de travail. (On fait ici référence à la notion de « nomenclature » ou de « *Bill of Material* »). Les bonnes pratiques veulent également que toutes les étapes liées à l'exécution d'un travail soient documentées et associées au bon de travail. (On fait ici référence à la notion de « gamme »). La connaissance des gammes et nomenclatures associées à une tâche donnée favorise une exécution efficace des travaux.

Le RTL a développé une procédure pour les révisions partielles et complètes de freins. Un bon de travail « type » a été développé et il inclut la nomenclature du matériel et la gamme des interventions à réaliser. Aussi, des bons de travail pour les travaux planifiés systématiques (programmes préventifs, lubrifications et modifications de véhicules) comprenant des nomenclatures et des numéros de procédure et/ou d'outillage requis ont aussi été développés. Ces bons de travail permettent ainsi au contremaître de comprendre les différentes tâches à accomplir et d'en assurer l'exécution. Toutefois, afin de favoriser une exécution uniforme du travail, plus de types de travaux avec des gammes et des nomenclatures définies devraient exister.

Un exercice de validation a été réalisé relativement à la conformité d'exécution reliée aux gammes et nomenclature du bon de travail type développé pour les révisions partielles et complètes de freins. Dans son approche, le RTL a instauré des points de contrôle aux différentes étapes. Ces points de contrôle, qui s'adressent à la fois aux employés et aux contremaîtres, portent sur les pièces enlevées et l'épaisseur des garnitures. L'objectif de la validation était de mesurer l'uniformité d'exécution du bon de travail et de ses points de contrôle à Saint-Hubert et à Longueuil.

Le résultat de l'analyse montre que :

- Sur les 23 bons de travail validés à Saint-Hubert, 7 sont pleinement complétés, pour une conformité de 30 % ;
- Pour le garage de Longueuil, 5 bons de travail sur les 32 validés sont pleinement complétés, pour une conformité de 16 %.

Bien que le contrôle soit louable, nous sommes d'avis que le nombre important de validations dans le bon de travail ne favorise pas la couverture de l'ensemble des points, à savoir le besoin de vérifier que chacune des pièces à remplacer a été enlevée (par exemple, une vis d'étrier). Néanmoins, le travail amorcé par le RTL pour l'instauration de ce type de bon de travail mérite d'être souligné et gagnerait à être simplifié et étendu à d'autres types de travaux.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Prendre les mesures nécessaires pour faire les entretiens dans les temps, tout en respectant les critères établis ;
- ▶ Poursuivre les travaux amorcés avec le système de GMAO en considérant d'informatiser l'ensemble du processus de gestion des bons de travail ;
- ▶ S'assurer que la preuve des réparations est correctement documentée pour qu'il soit possible, notamment, d'attribuer l'imputabilité des travaux ;
- ▶ Considérer d'impliquer le département de la planification pour s'assurer du suivi et de la prise en charge des défauts liés à la ronde de sécurité et pour voir à ce que les véhicules en interdiction de circuler ne soient pas utilisés ;
- ▶ Favoriser le développement de bons de travail intégrés qui font appel aux gammes et nomenclatures et qui contribuent à uniformiser l'exécution.

5.6

Qualification des employés et supervision des travaux

Observations

Réunions et communications

Selon les bonnes pratiques, la tenue de réunions favorise la cohésion d'équipe. Les réunions facilitent notamment la prise de décision et la collaboration, car elles permettent de mettre à profit les connaissances, l'expertise et l'expérience des divers intervenants.

À la Direction entretien et ingénierie, la culture des réunions est bien implantée et respectée. Quotidiennement, des réunions sont tenues notamment entre les différents intervenants (chefs des centres, contremaîtres, planificateurs, coordonnateur du réapprovisionnement et chef planification entretien) participant à la réalisation du plan de production pour comprendre les enjeux et intervenir au besoin. Une réunion annuelle a également été tenue en février 2023 pour informer les contremaîtres de ce qui est prévu pour l'année à venir.

Paradoxalement, aucune réunion n'est tenue entre tous les contremaîtres des deux centres ou d'un même centre pour discuter des problématiques opérationnelles (aucune réunion en 2020, en 2021, en 2022 ni en 2023). De plus, aucune réunion ou rencontre récurrente n'est prévue à l'agenda des contremaîtres pour discuter des problématiques opérationnelles relatives à l'exploitation. Conséquemment, les bonnes pratiques ne sont pas partagées entre les contremaîtres.

Des pratiques de travail différentes ou une communication déficiente ne favorisent pas la cohésion du travail et l'atteinte des résultats.

Formation

Les bonnes pratiques veulent que la formation occupe une place prépondérante dans le cheminement des employés. Le RTL est conscient de l'importance de la formation. À cet égard, les références à la formation sont omniprésentes dans son plan d'action 2021-2023. Le RTL vise aussi à collaborer avec le Centre de formation professionnelle (CFP) Paul-Rousseau au projet concernant le lancement de la toute première cohorte du cours mécanique de véhicules lourds routiers adapté aux autobus urbains.

Après le programme d'accueil des employés (PAI), un programme d'entraînement à la tâche (PET) est prévu pour que l'employé se familiarise avec les fonctions de son poste. Un programme PET a été développé pour les principaux corps de métier du RTL, soit mécanicien, électricien et carrossier. La durée respective prévue de chaque programme PET est de 180 jours, 180 jours et 90 jours. Ce programme consiste à jumeler le nouvel employé avec d'autres employés occupant la même fonction, l'objectif étant de lui transmettre les façons de faire du RTL et de le rendre autonome. Le processus en place veut que le suivi de ce programme se fasse quotidiennement auprès du contremaître afin de s'assurer que la formation est complétée, mais ce n'est pas fait systématiquement.

Une vérification sommaire a été réalisée auprès d'employés embauchés en 2022 pour voir si le suivi de la progression était documenté tel que le veut le programme PET. L'exercice a montré que le document du programme PET n'a pas été remis à tous les employés et n'est pas rempli par le contremaître. Malgré tous les efforts investis en amont pour concevoir un programme étoffé d'entraînement à la tâche, l'absence d'efforts pour le suivi de son application n'en favorise pas la prise en charge et ne permet pas de s'assurer que l'employé a été exposé à toutes les tâches prévues au programme.

Les préposés au ravitaillement ont une formation de quatre jours à leur entrée en poste, formation qui vise essentiellement à leur montrer comment préparer les autobus en vue d'une utilisation. Cette formation porte sur le ravitaillement de l'autobus en carburant, en lave-vitre, en huiles et en antigel, sur la ronde de sécurité exigée par la SAAQ, sur la vérification de certaines composantes et sur des procédures de nettoyage de l'autobus (méthode). Des vidéos ont également été développées. Bien que cette formation existe, elle n'a pas été suivie par tous les préposés; parfois, elles le sont tardivement. À titre indicatif, une formation sur le ravitaillement a été donnée à trois préposés au service du 3 au 6 avril 2023, dont un qui travaille pour le RTL depuis novembre 2019 et un autre depuis mars 2020. Les formations non suivies ou tardives ne favorisent pas une standardisation des pratiques et des façons de faire.

Par ailleurs, la formation d'un nouveau préposé au service n'inclut pas de sections sur le lavage intérieur et sur le lavage à la vapeur des véhicules. Conséquemment, les standards et les méthodes de travail diffèrent d'un employé à l'autre.

Pour leur part, les nouveaux contremaîtres du RTL n'ont pas accès à un programme d'accompagnement uniformisé qui faciliterait leur intégration suivant leur entrée en poste. Le manque de familiarisation du contremaître avec ses nouvelles fonctions ne favorise pas un encadrement du travail et des interventions des employés dans les garages selon des standards établis. Peu de suivi est fait pour s'assurer que le nouveau contremaître dispose de toutes les connaissances et de tous les éléments requis pour effectuer efficacement le travail attendu selon les standards du RTL.

Le guide du contremaître a été remis aux nouveaux contremaîtres entrés en fonction depuis 2021, mais certains des plus anciens ne l'ont pas eu. De plus, le guide n'a pas été passé en revue avec l'ensemble des contremaîtres des centres pour s'assurer d'une homogénéité des pratiques et des façons de faire.

La méconnaissance du Guide par certains contremaîtres fait en sorte que la gestion des bons de travail pourrait ne pas être accomplie de la même manière par tous les contremaîtres.

Un exercice de corroboration a été réalisé sur l'identification des rapports de défauts produits par les deux centres d'entretien. L'objectif était de voir les disparités potentielles de saisie dans le système de GMAO par rapport aux défauts signalés par les préposés au service « CS » et celles rapportées par les chauffeurs « RD ». Précisons que la création des bons de travail dans le système de GMAO est réalisée par les contremaîtres; des précisions concernant le type de bon de travail sont demandées au contremaître à la création d'un bon de travail.

Tableau 12 :

Disparités de saisie dans le système de GMAO entre les défauts de type CS et RD

Type de BT	2020				2021				2022			
	Longueuil		Saint-Hubert		Longueuil		Saint-Hubert		Longueuil		Saint-Hubert	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
CS	6 617	59 %	5 500	52 %	4 758	52 %	6 723	61 %	4 230	38 %	8 253	76 %
RD	4 685	41 %	5 165	48 %	4 435	48 %	4 268	39 %	6 801	62 %	2 546	24 %
Total	11 302	100 %	10 665	100 %	9 193	100 %	10 991	100 %	11 031	100 %	10 799	100 %

Le résultat de l'analyse montre que la proportion de bons de travail de type CS augmente pour le site de Saint-Hubert alors qu'elle diminue pour le site de Longueuil.

L'ampleur des écarts laisse supposer que la codification n'est pas faite de façon uniforme. Une recherche additionnelle a montré que du 1^{er} janvier au 17 mars 2023, trois contremaîtres ont entré un code CS pour 1 563 défauts rapportés contre aucun bon de travail de type RD, ce qui est une improbabilité statistique. Une codification erronée des défauts rapportés nuit à leur traçabilité. Les disparités dans la base de données du logiciel de GMAO ne favorisent pas l'acuité des analyses ni le contrôle de l'intégrité des données.

L'électrification du parc d'autobus étant en progression, des défis de formation attendent le RTL puisque la dynamique du type de réparations sur les véhicules sera appelée à changer. Le RTL est conscient des efforts à déployer pour la formation et, conformément à son plan d'action, un contremaître de type « administratif » est entré en fonction au dernier trimestre de 2022 pour soutenir la formation. Ses premières actions ont été de travailler à la mise à jour et à l'uniformisation des données du tableau de suivi des formations. Le tableau de formation mis en place permet le suivi et l'identification des formations à faire par employé et permet de quantifier le déficit global de formation. En date du 27 mars 2023, le RTL accusait un déficit de plus de 32 809 heures de formation associées au service entretien uniquement.

Tableau 13 :

Déficit des heures de formation au service entretien

Département	Déficit de formation (heures)
Carrosserie	4 687
Ingénierie	114
Mécanique	27 736
Réusinage	272
Total	32 809

Diverses problématiques découlent des retards de formation et des enjeux ont pu être observés au cours de l'audit. En voici quelques-uns, à titre indicatif :

- ▶ Une formation non donnée sur la ligne de vie peut nuire au travail de certains graisseurs qui doivent se servir de cette ligne afin d'être en mesure de changer un filtre de ventilation pour la batterie sur le toit d'un autobus hybride ;
- ▶ Les formations sur les moteurs Cummins suivies par les mécaniciens ne couvrent pas toutes les problématiques puisque les formations offertes par le RTL n'intègrent pas les derniers modèles ;
- ▶ Des mécaniciens ont à intervenir sur des transmissions VOITH sans avoir eu de formation.

Les formations requises et non suivies ont des effets négatifs à la fois sur les temps de diagnostics et sur les temps de réparation. Conséquemment, elles auront également une incidence sur les bris répétitifs et sur le taux de panne des autobus.

Carte de compétence

En vertu de la réglementation, les personnes qui réalisent les inspections obligatoires doivent posséder une carte de compétence PEP. Une correspondance envoyée au RTL par la SAAQ en avril 2023 mentionne que *« la Société a accordé par le passé des exemptions à certaines entreprises, incluant des sociétés de transport en commun, afin de soustraire leurs mécaniciens affectés à l'entretien préventif PEP de l'obligation de détenir l'attestation de formation reconnue, c'est-à-dire la carte de compétence PEP. Toutefois, pour pouvoir bénéficier de cette exemption, différentes conditions doivent être rencontrées, conditions qui se rattachent à la lettre envoyée par la SAAQ suite à la demande du RTL pour être en mesure de faire ses propres entretiens réglementés »*. Le RTL n'a cependant pas été en mesure de retracer la lettre et une demande du RTL a été faite auprès de la SAAQ pour obtenir un exemplaire des conditions afin de s'assurer de respecter les conditions exigées par la SAAQ.

Encadrement et supervision des travaux

Les bonnes pratiques veulent que la prise en charge du travail soit encadrée et supervisée afin d'assurer une exécution homogène et efficiente. La présence du contremaître auprès des employés vise ainsi à harmoniser les façons de faire, à accompagner les employés et, au besoin, à les sensibiliser sur des pratiques de travail sécuritaires.

Notre présence dans les ateliers nous a permis de constater que le suivi et la prise en charge sont effectués de façon inégale d'un centre à l'autre et même à l'intérieur d'un même garage. Certains contremaîtres assurent un suivi serré des tâches en cours alors que d'autres sont peu présents dans les garages.

Nous avons notamment été en mesure de constater que le travail administratif requis réduit le temps de présence des contremaîtres auprès des employés. Ce travail comprend, sans s'y limiter :

- ▶ Le transfert journalier des tâches sur les cartes de retour qui sont données au gareur pour s'assurer d'avoir les autobus requis (tâches planifiées et tâches correctives) ;
- ▶ L'évaluation du travail à faire afin de déterminer si des heures supplémentaires sont requises ;
- ▶ L'attribution des heures supplémentaires, qui consiste d'abord à demander aux employés présents, puis à téléphoner à tour de rôle à chacun des employés pour trouver les effectifs requis pour le quart suivant ;
- ▶ La création des demandes de bien et service (DBS), qui consiste à créer dans le logiciel du magasin une demande en vue d'obtenir différents produits (tâche bien documentée, mais relativement fastidieuse dans son exécution) ;
- ▶ Les rencontres pour le suivi de la planification des travaux, qui sont également tenues au quotidien ;
- ▶ La gestion des bons de travail papier et dans le système de GMAO (notamment, à la suite de la réception d'un rapport de RDS ou des diverses tâches planifiées) et la manipulation qui en découle ;
- ▶ La mise à jour en continu du plan des véhicules immobilisés énumérant les réparations à faire (tableau Excel) ;
- ▶ La gestion du plan du garage du site Saint-Hubert, qui consiste à dresser l'inventaire plusieurs fois par quart du positionnement des véhicules sur les baies de travail et à valider quels sont les autobus immobiles à moyen et à long terme pour les travaux mécaniques et électriques.

La lourdeur du travail administratif accroît considérablement le temps passé dans le bureau des contremaîtres et réduit donc le temps consacré à la supervision et à l'encadrement des travaux du mécanicien, de l'électricien ou du carrossier. Dans les faits, l'expertise du contremaître est moins sollicitée lorsqu'il est davantage présent dans les bureaux que dans les ateliers. Par ailleurs, comme le contremaître à l'un des centres doit s'absenter de son bureau plusieurs fois par quart de travail pour effectuer une tournée afin de connaître le positionnement des autobus, des employés attendent régulièrement son retour devant son bureau. La présence réduite du contremaître dans l'atelier a un impact direct sur les temps d'exécution des tâches et sur la productivité.

Un exercice a été réalisé pour comparer les temps d'exécution de différentes tâches, soit le remplacement complet des freins pour un seul essieu et le lavage intérieur des autobus.

Pour les freins, le temps estimé par l'ingénierie pour effectuer ce travail est de 17 heures (que ce soit l'essieu avant ou arrière). Considérant qu'en 2022, le RTL a changé sa pratique pour ce type de travail (certains changements sont maintenant faits avec moyeux et d'autres avec étriers) et que le temps estimé est en révision en fonction des nouvelles procédures, l'analyse porte exclusivement sur les travaux réalisés en 2021.

Tableau 14:
Analyse comparative des temps pris pour le remplacement complet des freins pour un essieu d'autobus

Centre Longueuil					Centre Saint-Hubert				
N° de l'autobus	Temps pris (heure)	Temps prévu (heure)	Différence (%)	Dépassement de plus de 50 %	N° de l'autobus	Temps pris (heure)	Temps prévu (heure)	Différence (%)	Dépassement de plus de 50 %
20813	7,2	17	-58 %		21822	19,6	17	15 %	
20808	18,5	17	9 %		21123	22,7	17	33 %	
21214	19,6	17	15 %		21847	23,3	17	37 %	
20903	19,8	17	17 %		21202	23,4	17	38 %	
20834	23,8	17	40 %		21834	26,8	17	58 %	oui
21212	24,5	17	44 %		20801	36,5	17	115 %	oui
21012	24,5	17	44 %		21106	58,7	17	245 %	oui
21218	27,5	17	62 %	oui					
20821	28,8	17	69 %	oui					
20806	28,8	17	70 %	oui					
21805	29,0	17	71 %	oui					
21233	29,6	17	74 %	oui					
20828	32,9	17	94 %	oui					
21231	33,0	17	94 %	oui					
20838	36,3	17	113 %	oui					
21230	37,3	17	119 %	oui					
21224	38,9	17	129 %	oui					
Total	17			10	7				3
Pourcentage				59 %					43 %

Le résultat de l'analyse montre que :

- ▶ Le temps pris pour le remplacement de freins à Longueuil ne dépasse pas le temps estimé de plus que 20 %, 4 fois sur 17 remplacements effectués (voir encadré rouge), soit 24 % des cas ;
- ▶ Au centre de Longueuil, le nombre de fois où le temps pris dépasse le temps estimé de 50 % ou plus représente 59 % des remplacements (10 sur 17) ; ce pourcentage est de 43 % à Saint-Hubert (3 sur 7).

Les dépassements marqués entre le temps prévu et le temps pris ne reflètent pas une prise en charge uniforme ou homogène du travail. Plusieurs raisons sous-jacentes peuvent expliquer les écarts, mais la tendance qui s'en dégage montre une réalisation efficace, mais non efficiente des travaux, ce qui affecte directement la productivité des ateliers.

Un exercice similaire a été réalisé aussi sur le lavage intérieur des autobus. Les deux types de lavage intérieur programmés et effectués en 2022 ont été analysés, chacun ayant un temps estimé de 4,5 heures par la planification.

Tableau 15 :

Temps de lavage intérieur des autobus par centre pour 2022

Temps d'exécution	Centre Longueuil		Centre Saint-Hubert		Total	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
Moins que 1 h	5		12		17	
Entre 1 h et 2 h	10	21 %	1	20 %	11	11 %
Entre 2 h et 3 h	16		9		25	
Entre 3 h et 4 h	39		20		59	
Entre 4 h et 5 h	26	8 %	26	13 %	52	10 %
Entre 5 h et 6 h	46		28		74	
Entre 6 h et 7 h	50		31		81	
Entre 7 h et 8 h	79	71 %	32	67 %	111	37 %
Entre 8 h et 9 h	38		21		59	
Entre 9 h et 10 h	21		20		41	
Plus de 10 h	4		6		10	
Total partiel	334	100 %				
Avec temps	334	57 %	206	49 %	540	54 %
Aucun temps	252	43 %	211	51 %	463	46 %
Total	586	100 %	417	100 %	1003	100 %

Les activités de lavage intérieur sont couvertes par deux programmes distincts et il est fréquent que les deux soient dus en même temps. Régulièrement, les employés inscrivent leur temps sur un seul des deux bons de travail, ce qui peut contribuer à expliquer certains des constats observés :

- En 2022, 1 003 lavages intérieurs ont été réalisés dans les 435 autobus du parc; pour 54 % d'entre eux, des temps d'exécution ont été enregistrés ;
- Bien que le temps estimé pour un lavage soit de 4,5 heures, seuls 8 % et 13 % des lavages intérieurs effectués au centre de Longueuil et au centre de Saint-Hubert correspondent au temps estimé ;
- Plus de 71 % des lavages effectués au centre de Longueuil et 67 % de ceux effectués au centre de Saint-Hubert ont pris plus de 5 heures ;
- Globalement, 46 % des lavages faits sont considérés comme complétés sans qu'aucun temps de travail soit attribué à la tâche.

L'absence de temps inscrit ne veut pas dire que le travail n'a pas été réalisé, mais qu'aucun temps de réalisation ne permet de le corroborer. L'absence de temps inscrit et les temps de réalisation de travail inégaux ne donnent pas l'assurance d'un encadrement et d'une prise en charge qui vise une harmonisation des façons de faire.

Les tâches à réaliser sont inscrites sur le bon de travail, mais elles ne sont pas faites systématiquement lors d'un lavage. Les tâches non effectuées ne sont pas reprises. Par ailleurs, le temps disponible pour le travail à faire est parfois variable. Lorsqu'un véhicule est rendu disponible au préposé au service plus tard pour un lavage intérieur, cela raccourcit le temps qui sera par conséquent alloué pour ce lavage. Essentiellement, quand peu de temps est disponible pour exécuter le lavage, le préposé au service concentre principalement ses efforts sur le lavage du plancher et sur le lavage de l'habitacle du chauffeur.

Bien que les lavages intérieurs aient fait l'objet de deux Groupes de résolution de problèmes (GRP) avec la participation de préposés aux services et du syndicat et que les activités soient indiquées sur les bons de travail, les méthodes de travail prônées ne sont pas appliquées uniformément. Les produits utilisés et les façons de faire diffèrent d'un employé à l'autre. Aucun contrôle n'est fait par le RTL pour s'assurer que la qualité des lavages correspond aux standards. L'absence d'audit et de prise en charge quant au suivi des lavages dénote un encadrement déficient quant au travail réalisé et au résultat attendu.

L'objectif du RTL est de s'assurer d'avoir le nombre de véhicules requis pour offrir le service en période de pointe. Conséquemment, les bancs ne sont généralement pas nettoyés lors d'un lavage complet, puisque les sièges restent mouillés et les outils disponibles ne permettent pas d'assécher rapidement les bancs pour que les autobus soient remis en service pour la période de pointe.

Un simple test a été réalisé sur plusieurs autobus pour voir si les sièges d'apparence propre le sont. Nous avons cogné sur les assises des bancs à quelques reprises pour voir si de la poussière était logée dans les sièges; le cognement sur les assises des bancs a pour effet de faire lever la poussière. Pour l'ensemble des bancs vérifiés, de la poussière est ressortie. Le RTL mentionne que la présence de poussière sur les bancs est notamment due aux revêtements de tissu des sièges qui sont des réservoirs de poussière de différentes provenances: usagers, pollens ambiants ou dégradation des fibres du tissu lui-même. Nous avons également été en mesure de constater que le nettoyage quotidien des autobus, qui comprend notamment le balayage du plancher, fait lever la poussière dans l'habitacle des autobus, poussière qui se dépose sur les bancs. Les autobus dotés de sièges en tissu représentent approximativement 81 % des autobus conventionnels et articulés actifs au RTL (350 autobus sur 430 autobus NOVA BUS); ils correspondent aux séries d'autobus 2019 et moins. Le RTL est conscient de cet enjeu et c'est ce qui a notamment motivé son orientation pour munir ses nouveaux autobus de sièges en plastique.

La présence de poussière sur les bancs de tous les autobus testés fait ressortir les divergences, d'une part entre les lavages intérieurs planifiés, le suivi pour les exécuter et la description détaillée des travaux sur les bons de travail et, d'autre part, entre la pression exercée pour avoir le nombre d'autobus requis pour les sorties, l'absence de méthode de travail standardisée, l'exécution des travaux qui s'ensuit et l'encadrement déficient de leur réalisation.

La cohésion du travail suppose une adéquation entre les tâches réalisées en atelier et les tâches documentées dans le système de GMAO. L'encadrement associé à la connaissance du travail effectué permet cette adéquation qui se reflète dans l'historique des travaux conciliés. Une analyse a été réalisée pour voir si des bons de travail complétés sans mention de temps étaient présents dans le système de GMAO.

Tableau 16 :

Bons de travail complétés sans mention de temps avec et sans pièces posées

Centre		2020		2021		2022		Total	
		Nombre	Pièces (\$)	Nombre	Pièces (\$)	Nombre	Pièces (\$)	Nombre	Pièces (\$)
AVEC pièces posées	Longueuil	373	526 249 \$	385	787 847 \$	286	690 661 \$	1 044	2 004 758 \$
	Saint-Hubert	281	439 584 \$	227	676 929 \$	246	455 167 \$	754	1 571 680 \$
SANS pièces posées	Longueuil	4 657		4 242		4 797		13 696	
	Saint-Hubert	5 064		4 961		5 800		15 825	

Le résultat de l'analyse montre que :

- ▶ De 2020 à 2022, 1 044 bons de travail à Longueuil et 754 à Saint-Hubert ont été déclarés complétés sans aucune mention de temps, pour des valeurs respectives de 2 004 758 \$ et 1 571 680 \$;
- ▶ De 2020 à 2022, 13 696 bons de travail à Longueuil ont été fermés comme étant complétés sans mention de temps et de pièces posées ; pour la même période, il y en a eu 15 825 à Saint-Hubert.

Des bons de travail complétés pour lesquels des pièces ont été facturées sans temps associé ne permettent pas d'assurer l'imputabilité des travaux, ce qui empêche de faire la preuve de réparation. Cela dénote également une inadéquation marquée entre les travaux exécutés, leur encadrement et la prise en charge attendue.

L'encadrement et la supervision des travaux sont intimement liés à la maturité organisationnelle des effectifs. Un exercice a été réalisé concernant l'ancienneté des contremaîtres actifs, l'objectif étant d'évaluer la maturité organisationnelle du groupe de contremaîtres en poste. Seuls les contremaîtres liés à l'entretien des véhicules ont été considérés dans l'analyse.

Le résultat de l'analyse des embauches et des départs au cours de la période du 1^{er} janvier 2017 au 20 mars 2023 montre que la moitié des contremaîtres en poste ont moins de 1,2 an d'ancienneté. Ce faible niveau d'expérience des contremaîtres ne favorise pas une prise en charge efficiente des travaux selon les exigences et les pratiques d'exécution harmonisées des tâches de travail.

Ainsi, depuis le 1^{er} janvier 2017, 15 contremaîtres ont été embauchés et sont partis, pour un temps moyen passé au RTL de 0,74 an, soit un peu moins de 9 mois par employé. Le faible niveau d'ancienneté combiné au roulement élevé du personnel-cadre ne favorise pas la mise en place d'une structure d'encadrement qui favorise l'efficacité des travaux.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Favoriser la tenue périodique de réunions opérationnelles documentées dans les ateliers et entre les ateliers pour harmoniser les façons de faire ;
- ▶ Compléter le programme d'entraînement à la tâche pour l'ensemble des corps de métier et assurer le suivi de son application ;
- ▶ Mettre en place un programme d'accompagnement uniformisé pour les nouveaux contremaîtres, fondé sur des standards d'intervention propres au RTL ;
- ▶ S'assurer de l'appropriation du Guide du contremaître en vue d'harmoniser l'enregistrement des données dans le système de GMAO ;
- ▶ Mettre en place des contrôles pour identifier à la source les anomalies possibles liées à la base de données du GMAO ;
- ▶ Poursuivre le suivi et la prise en charge amorcée pour combler le déficit de formation ;
- ▶ S'assurer que les mécaniciens du RTL possèdent les accréditations requises pour effectuer les entretiens réglementés ;
- ▶ Revoir la structure d'attribution du travail administratif de façon à maximiser l'utilisation de l'expertise des contremaîtres ainsi que le temps d'encadrement et de supervision des travaux ;

- ▶ Mettre en place des mécanismes d'encadrement des travaux qui favorisent le respect des temps estimés reliés aux tâches à réaliser ;
- ▶ Mettre en place les contrôles pour s'assurer de la qualité attendue des travaux liés aux aires utilisées par les passagers ;
- ▶ Mettre en place un mécanisme de vérification qui permet d'assurer l'imputabilité du travail pour tous les travaux exécutés ;
- ▶ Faire l'analyse complète du taux de roulement élevé des contremaîtres et procéder aux ajustements nécessaires pour améliorer le taux de rétention.

5.7

Outillage et aménagement des locaux

Un aménagement adéquat des lieux et des locaux favorise l'efficacité opérationnelle. L'aménagement du stationnement et des aires de travail, de même que l'accessibilité aux équipements et aux outillages ont un impact direct sur les temps d'exécution des travaux. Un aménagement adéquat contribue à minimiser les déplacements des employés d'atelier afin d'augmenter leur temps de présence dans leur baie de travail respective.

Outillage

Observations

Les bonnes pratiques suggèrent que des aménagements de type **5S** soient mis en place pour faciliter l'exécution des travaux. La méthode **5S** permet d'optimiser en permanence les conditions de travail et le temps de travail en assurant l'organisation, la propreté et la sécurité d'un plan de travail. Les aménagements **5S** permettent ainsi de gagner en productivité. Le RTL a procédé à l'implantation de quelques aménagements de ce type dans certaines sections de son atelier de Longueuil. Dans ces sections, les aménagements sont réfléchis et favorisent la prise en charge efficiente du travail.

Des formulaires d'audit quotidien du **5S** ont été développés et sont mis à la vue dans les baies de travail. L'audit quotidien vise à évaluer le maintien des différents éléments du **5S**. Nous avons été en mesure de confirmer un laisser-aller depuis que le formulaire prévu n'est plus rempli. Les outils, les balais ou les accessoires non rangés engendrent du temps de recherche évitable lorsque le **5S** n'est plus respecté.

Figure 7:

Implantation de la méthode 5S au garage de Longueuil



Photo sur le mur d'une chambre d'outillage qui montre où vont les outils; des endroits sont désignés pour chaque outil: bonne pratique.



Un marquage en jaune sur les murs avec la forme de l'outil indique son positionnement: bonne pratique. On y dénote cependant plusieurs outils non rangés au bon endroit.

La direction du RTL est consciente des bienfaits et du maintien des aménagements **5S** et, tel que prévu dans son plan d'action, elle compte en implanter d'autres.

Outre le rangement des outils, il est souhaitable que, pour des travaux similaires, les garages soient outillés de la même façon afin d'être en mesure d'exécuter les travaux selon les méthodes de travail définies par l'organisation. Afin de corroborer cette pratique, un exercice sommaire de comparaison du type d'outillage présent dans les deux centres a été réalisé avec l'aide et l'implication des mécaniciens du RTL. D'entrée de jeu, soulignons qu'en majorité, les équipements et l'outillage sont similaires, mais que certaines différences ont pu être observées. Bien que cette liste ne soit pas exhaustive, certains outils ou certaines pratiques sont différents d'un garage à l'autre: par exemple, l'usage d'un outil spécialisé pour enlever un catalyseur à Saint-Hubert est différent de celui utilisé à Longueuil; des clés à cliquet pour biellette de barre stabilisatrice sont disponibles à Saint-Hubert, mais non à Longueuil; des outils pour tenir des poulies sont disponibles à Longueuil, mais inexistants à Saint-Hubert; une brosse pour nettoyer les chauffages auxiliaires est présente à Longueuil, mais inexistante à Saint-Hubert; et un support à différentiel disponible à Saint-Hubert est différent de ce qui est utilisé à Longueuil. L'objet de l'exercice ne visait pas à inventorier et à recenser l'ensemble des outils pour en faire la comparaison, mais à illustrer les différences dans les pratiques de travail pour des travaux similaires. Par contre, des outils similaires, par exemple, des visseuses pour les boulons de roue, ont été achetés et installés dans les deux centres. Cependant, seul le centre de Longueuil utilise cet équipement.

Les pratiques de l'industrie veulent que les outils et les équipements spécialisés soient entretenus et calibrés à une certaine fréquence afin d'en assurer le maintien et la performance. Une tournée des lieux a permis de constater que le calibrage de certains outils semblait dater de nombreuses années. Au garage de Saint-Hubert, plusieurs soudeuses n'avaient pas d'étiquette de calibrage et une étiquette du dernier calibrage retracée sur une soudeuse datait de 2003. Par ailleurs, plusieurs de ces outils spécialisés pour la soudure ne peuvent pas être utilisés à leur plein potentiel par les employés d'entretien ou ne sont tout simplement pas utilisés, car les employés n'ont pas reçu la formation requise. De l'outillage non calibré et non entretenu ou de l'outillage spécialisé requérant une formation et pour lequel les utilisateurs n'en ont pas, ne favorise pas une exécution efficiente des travaux.

L'outillage non standardisé ou non calibré, ou encore des pratiques de travail qui diffèrent pour des tâches similaires affectent l'efficacité des travaux.

Outils de diagnostic

Observations

Les nouveaux véhicules n'échappent pas aux avancées technologiques et, conséquemment, différents systèmes électroniques embarqués font partie des véhicules. Le diagnostic de problèmes sur ces systèmes est facilité par l'usage d'outils de diagnostic ou d'un ordinateur. De nombreux bris sur les composantes de l'autobus peuvent être ainsi diagnostiqués pour en établir la cause, que ce soit sur un moteur, une transmission, le système de freinage ABS ou autre. Le RTL est au fait de cet enjeu et a équipé les centres de Saint-Hubert et de Longueuil de plusieurs ordinateurs portables munis d'interfaces, notamment, pour les moteurs des autobus, ce qui est une bonne pratique. L'utilisation d'outils de diagnostic se traduit par des gains de temps et évite de changer des pièces inutilement.

Les ordinateurs portables sont par ailleurs munis d'une technologie qui permet de les localiser. Ainsi, chaque ordinateur portable est détectable dans les garages et les bureaux, ce qui favorise les suivis de gestion (par exemple, pour les mises à jour). Les nombreux logiciels installés permettent de procéder au diagnostic des différents modules ou des différentes composantes sur les autobus.

Nos visites dans les garages du RTL et nos rencontres avec les employés d'entretien ont cependant permis de faire ressortir certains enjeux quant à la fonctionnalité des ordinateurs portables. Des commentaires relevés sur des bons de travail papier sont sans équivoque :

- ▶ «Après l'essai de huit «laptop» différents, j'ai finalement réussi à trouver un «laptop» sur lequel le programme Meritor n'avait pas de «bug» et avec lequel on pouvait lire les codes d'erreurs ABS. Ça fait seulement 2 ans qu'on demande de corriger le problème»;
- ▶ «Pas d'ordinateur avec un programme fonctionnel pour lire les codes ABS»; l'employé a mentionné au contremaître en présence avoir essayé quatre ordinateurs différents qui ne fonctionnaient pas.

Les observations lors de nos visites dans les garages ont permis de constater que l'accès au logiciel relatif au moteur Cummins n'était pas toujours facile. Un test a été réalisé sur un échantillonnage de neuf ordinateurs portables :

- ▶ deux ne se sont pas ouverts ;
- ▶ trois ont pris entre deux et sept minutes à ouvrir ;
- ▶ quatre ont ouvert quasi instantanément.

Les problématiques liées aux fonctionnalités des logiciels sont bien documentées. Une revue sommaire des requêtes de 2022 et de 2023 qui ont été transmises à la Direction des technologies de l'information par le Service de l'ingénierie a été réalisée. La moyenne du temps écoulé entre les requêtes formulées en date du 9 mars 2023 (résolues et non résolues) était de 88 jours. Nous avons par ailleurs été à même de constater pendant cette même période que des problèmes sur les autobus peuvent parfois ne pas être réglés faute de disposer d'outils de diagnostics fonctionnels. En février 2023, un autobus a été inactif à Saint-Hubert pendant près de 3 semaines, car il n'était pas possible de régler un problème de freins ABS (aucun ordinateur fonctionnel). La prise en charge non efficiente des problématiques liées aux fonctionnalités des logiciels a un impact direct sur la productivité des ateliers et sur la disponibilité des véhicules.

Une revue de la fonctionnalité des logiciels a été réalisée sur un échantillon de 10 ordinateurs portables et de 30 logiciels (5 ordinateurs portables par centre opérationnel). L'ensemble des logiciels présents sur les ordinateurs portables n'a pas été évalué. L'audit a montré que sur les 300 logiciels (10 X 30), 71 % étaient fonctionnels (213 sur 300). Des logiciels ou des ordinateurs non fonctionnels ou ayant des temps d'ouverture excessifs ne favorisent pas une prise en charge efficiente des travaux.

Nos visites dans les garages ont permis de constater que les ordinateurs n'étaient pas rangés où ils devaient être et que les coffrets dans lesquels ils doivent se trouver ne sont pas toujours utilisés ou ne sont pas dans leur baie de travail attitrée. Nous sommes d'avis que les problématiques de fonctionnalités décelées en sont une conséquence directe, comme en témoigne la difficulté des employés à trouver un ordinateur fonctionnel.

Figure 8:

Coffrets d'ordinateurs portables non rangés



Plusieurs coffrets de rangement pour les ordinateurs sont regroupés, tous les coffrets sont vides.



Les ordinateurs portables sont identifiés selon leur baie de réparation attitrée. L'ordinateur n'est pas dans son coffret, ni dans la baie de travail attitrée.

Outils informatiques

Observations

La gestion des activités d'entretien est facilitée lorsque l'infrastructure informatique sous-jacente qui soutient les diverses activités de gestion reliées est robuste, adaptée, fiable et arrimée aux nouvelles technologies (par exemple, la suite Office). Rappelons que l'objet du présent audit n'était pas d'évaluer les différents logiciels et les diverses bases de données utilisés par le RTL pour la gestion de l'entretien de son parc de véhicules, ni d'en valider la convenance ou la capacité. Néanmoins, nos divers échanges et nos diverses demandes d'extraction ont permis de relever des enjeux et des risques opérationnels quant aux écarts marqués par rapport aux dernières mises à jour des logiciels utilisés :

- ▶ La dernière mise à jour d'un extracteur de données ReportNet d'IBM utilisé par le RTL date de 2011 ;
- ▶ De nombreuses applications opérationnelles du RTL dépendent du logiciel Filemaker ; pour n'en citer que quelques-unes, mentionnons les activités de réusinage/fabrication, le prédictif règlementé associé à l'usure de freins, le rapport journalier des contremaîtres, le suivi de la formation des employés d'entretien, le suivi et la priorisation des mandats au Service de l'ingénierie. Le système de gestion de base de données Filemaker n'a pas été mis à jour depuis 2002, soit depuis plus de 20 ans ;
- ▶ Le logiciel Coencorp, logiciel utilisé par le RTL pour la gestion quotidienne du carburant n'est pas à jour.

Pour toutes ces raisons, la situation informatique du RTL, bien qu'elle soit fonctionnelle et qu'elle réponde aux besoins actuels, est précaire quant au retard technologique décelé. Ce retard pourrait mettre ses opérations à risque, ne serait-ce que lors de simples mises à jour d'autres systèmes auxquels ces logiciels sont liés et qui ne sont plus soutenus.

Aménagement des locaux

Observations

Un aménagement adéquat des aires de travail favorise l'efficacité opérationnelle. Bien que cet audit ne visait pas la gestion des bâtiments et le maintien des actifs, certains des éléments sous la responsabilité de la Direction bâtiments et actifs métropolitains peuvent avoir une incidence sur l'exécution des travaux à la Direction entretien et ingénierie. Les équipements et les éléments relevant de la Direction bâtiments et actifs métropolitains ont ainsi été évalués sous une perspective opérationnelle et non sur la pérennité des actifs.

Différents enjeux observés affectent l'efficacité opérationnelle et la sécurité dans les bâtiments; les observations présentées ci-après ne se veulent pas limitatives ni exhaustives :

- ▶ En vertu de la réglementation, quatre changements d'air à l'heure doivent être réalisés dans les garages. Le système de ventilation de l'atelier de Longueuil présente des problèmes de fonctionnalité depuis l'automne 2022, ce qui se répercute sur les travaux (un cumul de plus de 1 000 heures en termes de perte de productivité a été comptabilisé par le RTL en date d'avril 2023);
- ▶ La luminosité des aires de travail et sous les autobus ne respecte pas les niveaux d'éclairage minimal pour l'atelier de Longueuil;¹¹
- ▶ L'aménagement des camions de service est en soi une extension de l'aménagement des locaux puisque ces véhicules deviennent un sous-atelier distinct lorsqu'ils doivent aller sur la route pour des bris, d'où l'importance d'un aménagement adéquat. Les camions du RTL sont sous-équipés et ne répondent pas aux besoins. L'enjeu est un problème de capacité de charge qui limite le poids de l'outillage et des équipements pouvant être transportés. Ce problème est connu du RTL et a un impact sur l'efficacité des interventions sur la route;
- ▶ Les portes coupe-feu ne sont pas fonctionnelles au garage mécanique de Saint-Hubert, ce qui fait en sorte que l'outillage et les équipements plus volumineux situés de l'autre côté des portes coupe-feu ne sont pas accessibles au mécanicien sans l'aide d'une manœuvre qui doit les transporter en passant par l'extérieur du bâtiment pour les apporter au garage mécanique (Figure 9);
- ▶ Au garage de Longueuil, le dégagement sous un autobus qui a été soulevé avec certains vérins est insuffisant et ne permet pas de travailler debout partout sous le véhicule (voir Figure 10);

¹¹ Les mesures de luminosité découlent d'un rapport d'évaluation environnemental réalisé par le Centre de santé et de services sociaux Le Roussillon en 2015

- ▶ L'eau stagnante dans les colonnes de vérins favorise l'accumulation de sulfure d'hydrogène (H₂S). L'exposition à de faibles niveaux ou l'exposition subaiguë peut causer des maux de tête, des étourdissements, une perte d'équilibre, de la nausée¹², etc. En mars 2022, des employés présents ont ressenti des symptômes, principalement des maux de tête, des nausées voire même des vomissements. Le problème est toujours présent; la Direction des bâtiments et des actifs s'occupe de l'eau stagnante au besoin;
- ▶ Des espaces sont prévus à Longueuil pour stationner à l'intérieur les autobus devant aller au garage. La configuration des allées intérieures réservées au stationnement des autobus limite leur accès et fait en sorte que les employés du RTL doivent parfois déplacer plusieurs véhicules pour avoir accès à l'autobus requis (voir Figure 11);
- ▶ Aucun pont roulant ne couvre les baies de travail mécaniques et électriques du garage de Longueuil, ce qui ne facilite pas le levage et le déplacement de charges lourdes;
- ▶ La quasi-totalité des téléphones qui étaient présents dans les baies de travail ont été enlevés ou ne sont pas fonctionnels au garage de Longueuil, ce qui fait qu'un employé d'entretien doit maintenant se déplacer jusqu'au bureau du contremaître pour effectuer une validation qui ne prendrait que quelques secondes;
- ▶ À l'atelier de Longueuil, plusieurs horodateurs électroniques sont manquants ou ne sont pas fonctionnels, ce qui oblige l'employé d'entretien à traverser plusieurs baies de travail pour activer et désactiver son temps inscrit sur le bon de travail. Une perte d'efficacité s'en suit;
- ▶ Certains des équipements d'atelier datent d'une autre époque (telle que la coupeuse à métal au garage de Saint-Hubert); pour effectuer la coupe, l'employé et son collègue (au besoin) doivent sauter ensemble à répétition sur une marche, procédure hasardeuse et non sécuritaire;
- ▶ La présence de tablettes en bois dans l'atelier de soudure à Saint-Hubert constitue un risque d'incendie;
- ▶ Certaines des colonnes mobiles utilisées pour lever les vérins ne sont pas synchronisées entre elles, ce qui prolonge les opérations de levage. (Nous avons observé que plus de 10 minutes se sont écoulées avant que ne s'amorce le levage de l'autobus.) Aussi, des problématiques de vérins non fonctionnels ont pu être observées dans le garage mécanique de Saint-Hubert (vérins non fonctionnels toute la journée), ce qui affecte la productivité du garage;
- ▶ Au garage de Saint-Hubert, les vérins installés pour lever les autobus articulés dans deux baies de travail ne permettent pas de lever les autobus Nova Bus. (Ce problème sera résolu par le remisage prévu de ce type de véhicule.);
- ▶ Au garage de Longueuil, le dégagement est insuffisant entre un mur et l'autobus dans certaines baies de réparation, ce qui complique certaines tâches dont l'enlèvement de roues ou de batteries qui nécessite un certain dégagement sur le côté de l'autobus.

¹²Extrait d'un rapport d'observation de problématiques de pompage et d'entretien des vérins au Centre St-Hubert daté du 5 avril 2022 et commandé par la Direction des ressources humaines du RTL

- La configuration des aménagements au centre de Saint-Hubert fait en sorte que les autobus en attente de réparation sont stationnés à l'extérieur près des portes de garage où le travail requis doit être effectué (carrosserie, pneus, mécanique, etc.). Comme les autobus sont à l'extérieur, ils sont laissés en marche l'hiver lors des températures froides. Ainsi, quotidiennement des dizaines d'autobus sont en marche à l'extérieur en continu, 24 h sur 24, ce qui n'est pas sans incidence sur l'usure prématurée des composantes moteurs, sur la dégradation des huiles, sur la consommation de carburant sans valeur ajoutée et, conséquemment, sur les gaz à effets de serre (Figure 12).

Figure 9:

Porte coupe-feu qui n'ouvre plus



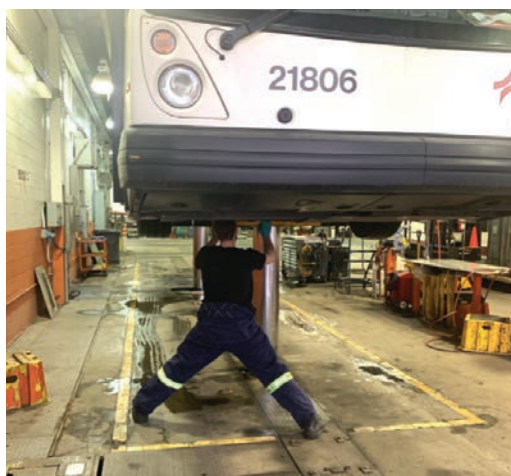
Garage de Saint-Hubert - côté garage mécanique : la porte coupe-feu n'ouvre plus.



Exemple d'équipements localisés de l'autre côté d'une porte coupe-feu et qui ne sont plus accessibles sans l'aide d'une manœuvre.

Figure 10:

Dégagement insuffisant sous l'autobus pour travailler debout



Garage de Longueuil – certains vérins ne lèvent pas assez pour permettre de travailler aisément debout.



Le manque de hauteur sous le véhicule oblige les mécaniciens à travailler assis, une position non standard et non adaptée au travail.

Figure 11:

Lignes d'autobus en attente de réparation



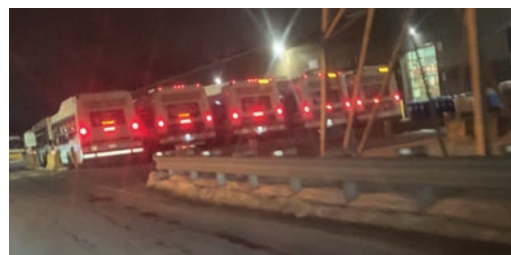
Atelier de Longueuil : Les autobus en attente de réparation sont stationnés dans les rangées A et C. Si un autobus qui doit aller au garage est stationné, par exemple, au centre de la rangée A, tous les autobus devant lui devront être déplacés pour y avoir accès.

Figure 12:

Autobus en attente de réparation dont le moteur tourne au ralenti



Autobus en attente de réparation dont le moteur tourne au ralenti.



Autre série d'autobus en attente de réparation dont le moteur tourne au ralenti.

Cette liste de défaillances, qui ne se veut pas exhaustive ni limitative, met en lumière certains des enjeux auxquels fait face le RTL dans son quotidien. Bien que nous soyons en mesure d'apprécier les efforts déployés par le RTL pour mettre ses garages au goût du jour, il n'en demeure pas moins que de nombreux problèmes relevés sont liés à la vétusté des lieux et des équipements qui datent, pour certains, d'une autre époque. Ainsi, les employés des garages doivent se réinventer, s'adapter et changer leurs routines ou leurs façons de faire, par exemple, en déplaçant des activités dans d'autres baies de travail, ce qui nuit à la productivité.

Avec l'électrification future du parc de véhicules, les activités liées à l'entretien seront appelées à changer, ce qui pourra avoir un impact important sur la nature des activités, sur l'espace nécessaire et sur les équipements requis pour faire l'entretien des véhicules. Bien qu'un projet de construction d'un nouvel atelier pour les autobus électriques soit sur les rails, il n'en demeure pas moins que le RTL devra continuer à maintenir ses véhicules actifs pour plusieurs années dans les installations actuelles, d'où la nécessité que les infrastructures existantes demeurent fonctionnelles encore pour de nombreuses années.

Positionnement des véhicules

Le RTL et le centre de Longueuil possèdent un système qui permet de connaître le positionnement des autobus sur le site, le système TYM. Avec la technologie présente, il est ainsi possible de connaître le positionnement des autobus dans le garage intérieur, ce qui facilite la localisation pour le mécanicien qui doit aller chercher un véhicule pour une intervention. Bien que ce système comporte de nombreux avantages, il présente également certaines lacunes. Une analyse a été réalisée à partir de données compilées par la Direction de l'exploitation en 2022. L'objectif de cette analyse était d'évaluer l'adéquation entre le positionnement des autobus fournis par le système TYM et le positionnement réel du véhicule. Le résultat de l'analyse montre que tous les jours, plusieurs autobus n'apparaissent pas ou se superposent sur le tableau de suivi, ce qui en rend le positionnement erroné. Pour les 168 jours pour lesquels une compilation a été effectuée, les gens de l'exploitation ont entré une correction manuelle pour 3 505 autobus ; 20,9 autobus avaient un positionnement erroné ou inconnu pour la sortie du matin. Considérant le nombre de sorties réalisées chaque matin, cela veut donc dire que 10,1 % des autobus comptabilisés ont fait l'objet d'une correction (3 505 corrections sur 34 788 autobus sortis). Les corrections du positionnement erroné des autobus dans TYM exigent de nombreuses manipulations quotidiennes pour chacun des autobus. Cette gestion quotidienne est lourde et demande un suivi continu de la part de la Direction de l'exploitation.

La technologie TYM permet la projection du positionnement sur un écran de télévision qui est adjacent au bureau du contremaître. Bien que possible, l'affichage du positionnement n'est pas fonctionnel ; l'employé d'entretien doit donc attendre que le contremaître lui indique où est le véhicule et comme le contremaître n'est pas toujours disponible, cela génère de l'attente évitable.

Cette technologie n'est cependant pas présente à Saint-Hubert, ce qui oblige les contremaîtres de ce centre à tenir un inventaire manuel du positionnement des autobus en faisant plusieurs fois par jour une tournée à l'extérieur dans le stationnement ; il faut donc exécuter des tâches supplémentaires pour obtenir les mêmes résultats qu'au site de Longueuil.

Ravitaillement des véhicules

Les étapes liées au ravitaillement des autobus sont réalisées sur plusieurs lignes qui comprennent chacune trois stations de travail distinctes, ayant chacune des tâches spécifiques. Sur chaque ligne de ravitaillement, trois autobus se suivent. Les travaux sont réalisés par les préposés au ravitaillement, qui passent à tour de rôle à chacune des stations avec le même véhicule. Le même employé effectue ainsi lui-même toutes les tâches sur son autobus. L'organisation du travail est un travail à la chaîne, soit une station après l'autre. L'organisation du travail fait en sorte que chaque employé dépend de l'employé qui le précède. Comme toutes les tâches ne prennent pas le même temps, l'organisation actuelle du travail ne favorise pas l'efficacité des travaux. Tous les problèmes qui peuvent arriver au cours du ravitaillement ont un effet sur les autres employés, puisque chaque retard sur une station se traduit par du temps d'attente aux autres stations.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Poursuivre le développement des aménagements **5S** dans les centres et en assurer le maintien quotidien ;
- ▶ Harmoniser l'outillage et les pratiques de travail ;
- ▶ Revoir la liste des outils spécialisés nécessitant une calibration ; s'assurer de calibrer l'ensemble des outils spécialisés et de former adéquatement les employés d'entretien quant à l'utilisation de ces outils ;
- ▶ Assurer la disponibilité d'ordinateurs portables bien configurés et dont les logiciels sont à jour ;
- ▶ Conclure une entente avec la Direction des technologies de l'information pour maintenir les logiciels à jour et fournir les solutions informatiques nécessaires aux activités d'entretien des autobus ;
- ▶ Minimiser la marche au ralenti des véhicules de façon à réduire les impacts sur les gaz à effet de serre ;
- ▶ Corriger les problématiques d'aménagement qui affectent l'efficacité opérationnelle des garages et la disponibilité de véhicules tout en considérant les nouvelles installations en devenir et le transfert d'activités ;
- ▶ Trouver une solution permanente pour que le positionnement des autobus soit connu et exact en tout temps au centre de Longueuil et évaluer la possibilité d'implanter une technologie similaire au centre de Saint-Hubert ;
- ▶ Voir au réaménagement des tâches ou des stations de travail liées au ravitaillement de manière à optimiser le travail à la chaîne.

Observations

La gestion efficiente des activités liées à l'entretien des autobus contribue favorablement à la livraison d'autobus en quantité suffisante pour répondre à la demande. Pour y parvenir, une organisation comme le RTL doit être en mesure d'intervenir rapidement pour corriger une problématique lorsqu'elle se présente. L'identification des problématiques peut être simplifiée par l'utilisation d'outils de suivi, d'indicateurs de performance ou de rapports d'analyse produits par le système informatisé qui soutient la gestion des véhicules, des pièces ou du carburant.

Le RTL est conscient de ses enjeux qui se complexifient, notamment, par la variation du service et de la quantité de véhicules requis. Le service offert n'est pas linéaire et est tributaire de nombreux paramètres, ne serait-ce que le nombre d'autobus requis qui varie en fonction des mesures d'atténuation du REM, par exemple, ou de la nouvelle réalité liée au télétravail.

Les changements technologiques ont également des effets sur les activités d'entretien des véhicules, sur la durée des travaux, sur la formation requise, sur l'outillage ou sur l'aménagement des aires de travail.

Malgré les contraintes et les enjeux mentionnés ci-dessus, la revue et le suivi des activités faites au quotidien par le Service planification en concordance avec les garages donnent l'assurance attendue quant à la mesure, au suivi et à la prise en charge des activités par le RTL. Le suivi est essentiellement alimenté par les données émanant du système de GMAO, données qui sont intégrées dans des rapports préprogrammés utilisés pour voir au suivi des activités. Le suivi exercé au quotidien quant aux cibles à atteindre contribue à fournir le nombre de véhicules requis au quotidien par la Direction de l'exploitation.

Le RTL produit plus de 50 rapports de gestion qui incluent différents tableaux de suivi et indicateurs de gestion. Ces rapports sont produits de façon automatisée selon des fréquences préétablies. Cependant, ils ne donnent pas en temps réel un portrait global de la situation qui faciliterait la gestion quotidienne des activités.

Faute de système en place, peu de suivi et d'analyse sont réalisés sur les causes de non-fiabilité liées aux pannes et sur les bris répétitifs des composantes; à titre d'exemple, les codes moteurs ne sont pas compilés ni analysés.

Le plan de production est suivi au quotidien, mais aucun ordonnancement qui prend en compte le suivi des éléments requis règlementaires, des temps standards et des ressources disponibles n'est réalisé. Le temps prévu par les contremaîtres pour effectuer les travaux est basé sur l'expérience et est estimé de façon très approximative. L'absence d'outil à la disposition des garages pour gérer les déficiences règlementées (mineures) contribue à une gestion à la pièce et non ordonnancée des travaux.

Par ailleurs, il est connu qu'une utilisation efficiente des outils de gestion est tributaire de la qualité des données qui les alimentent. Dans le quotidien, des bons de travail sont produits pour suivre les dépenses d'entretien des véhicules (pièces et main-d'œuvre). Un test a été réalisé pour voir les taux horaires utilisés par le RTL dans le système de GMAO. L'exercice a fait ressortir que le taux horaire associé au réusinage des pièces était utilisé comme taux horaire pour les garages, parce que les limitations du système de GMAO ne permettent pas d'avoir deux taux horaires distincts, soit un pour le réusinage et un autre pour l'entretien des véhicules. Aussi, le taux horaire pour l'entretien des autobus n'est pas calculé par le RTL. L'utilisation d'un taux horaire inexact ne permet pas de comptabiliser et de suivre le coût de main-d'œuvre réel par véhicule.

Recommandations

La Direction entretien et ingénierie devrait :

- ▶ Mettre en place des outils informatiques qui permettent de disposer de tableaux de bord et d'indicateurs de performance en temps réel pour le suivi des activités d'entretien ;
- ▶ Mettre en place des outils de gestion informatique pour faciliter l'ordonnancement des travaux ainsi que le suivi des requis réglementaires, incluant les temps standards et les ressources disponibles ;
- ▶ Établir le taux horaire d'atelier et voir à l'intégrer au système de GMAO.

Nous avons élaboré nos critères d'évaluation en nous inspirant des lois, des politiques et des règlements ainsi que des bonnes pratiques dans le domaine.

CRITÈRE N° 1

Des attentes en lien avec les objectifs portant sur l'entretien des autobus du RTL sont formulées au personnel concerné et font l'objet d'une évaluation.

CRITÈRE N° 2

Chaque autobus possède une fiche technique à jour et a un historique des interventions complet, structuré et documenté.

CRITÈRE N° 3

Le travail est évalué, préparé et planifié en tenant en compte des ressources (pièces et main-d'œuvre) et du respect des exigences réglementaires.

CRITÈRE N° 4

Un programme d'inspection et des actions de maintenance préventive sont définis et suivis pour les travaux à court, à moyen et à long terme.

CRITÈRE N° 5

Les travaux requis sont exécutés de façon efficiente et sont supervisés. Les employés possèdent les qualifications requises pour exécuter les travaux et sont formés au besoin.

CRITÈRE N° 6

L'aménagement des ateliers et de l'outillage à la disposition des employés permettent une exécution efficiente.

CRITÈRE N° 7

Les activités liées à l'entretien sont mesurées, contrôlées et ajustées, et ce, de façon à rencontrer les cibles établies.

A photograph of a modern office interior. In the foreground, a wide staircase with dark steps and a glass railing leads up. To the left, a large, stylized white outline of the number '06' is superimposed on a light-colored wall. In the background, there are office desks, chairs, and a large window. A decorative sculpture of blue and red fish hangs from the ceiling.

06

Audit des états financiers

Table des matières

Contexte	191
Ville de Longueuil	192
Réseau de transport de Longueuil	192

Contexte

En vertu de l'article 107.8 de la *Loi sur les cités et villes*, le vérificateur général peut, dans la mesure jugée appropriée, effectuer l'audit des états financiers de la municipalité, de toute personne morale faisant partie de son périmètre comptable et de tout organisme pour lequel la municipalité nomme plus de 50 % de son conseil d'administration. Ainsi, pour l'exercice financier 2022, la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a effectué l'audit des états financiers consolidés de la Ville de Longueuil et l'audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil.

Objectifs de l'audit des états financiers et responsabilités de l'auditeur

La Vérificatrice générale effectue ses travaux d'audit selon les Normes généralement reconnus du Canada. L'audit d'états financiers permet d'obtenir l'assurance raisonnable que les états financiers pris dans leur ensemble sont exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance qui ne garantit toutefois pas que l'audit permettra de détecter systématiquement toute anomalie significative qui pourrait exister.

Un audit requiert la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournis dans les états financiers. Le choix des procédures relève du jugement de l'auditeur et, notamment, de son évaluation des risques que les états financiers comportent des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Dans l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en considération le contrôle interne de l'entité portant sur la préparation et la présentation fidèle des états financiers 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.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance de l'organisme audité

La direction est responsable de la préparation et de la présentation fidèle des états financiers conformément au référentiel comptable applicable, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'états financiers exempts d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Lors de la préparation des états financiers, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de l'organisme à poursuivre son exploitation, de communiquer, le cas échéant, les questions relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer le principe comptable de continuité d'exploitation, sauf si la direction a l'intention de liquider l'organisme ou de cesser son activité ou si aucune autre solution réaliste ne s'offre à elle.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière de l'organisme.

Ville de Longueuil

L'audit des états financiers consolidés de la Ville a été effectué conjointement avec la firme Deloitte. Les états financiers consolidés présentent les actifs, les passifs, les revenus et les charges de la Ville et des organismes contrôlés faisant partie de son périmètre comptable. Ces organismes sont :

- ▶ Conseil des arts de Longueuil ;
- ▶ Développement économique de l'agglomération de Longueuil ;
- ▶ Réseau de transport de Longueuil ;
- ▶ Société Rive et Parcs de Longueuil.

Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 2 mai 2023 par les deux auditeurs indépendants.

De plus, des observations sur des points d'amélioration à apporter au contrôle interne ont été communiquées à la direction.

Réseau de transport de Longueuil

Le Réseau de transport de Longueuil est constitué en vertu de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (L.R.Q., chapitre S-30.01) ; il a comme responsabilité d'organiser et de fournir le transport en commun des usagers sur le territoire de l'agglomération de Longueuil.

L'audit des états financiers du Réseau de transport de Longueuil a été effectué conjointement avec la firme Deloitte. Une opinion d'audit sans réserve a été produite le 24 mars 2023 par les deux auditeurs indépendants.

Aussi, une observation sur un point d'amélioration à apporter au contrôle interne a été communiquée à la direction.



VILLE DE LONGUEUIL

Autres audits

Table des matières

Audit de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite	195
Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec	197

Audit de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite

Contexte

La rémunération globale des élus municipaux est déterminée par le nombre de fonctions particulières occupées :

- ▶ membre et fonction occupée au conseil de ville, au comité exécutif de ville, au conseil d'agglomération et aux conseils d'arrondissement ;
- ▶ jetons de présence et fonction occupée dans des commissions ;
- ▶ rétributions fixées par le conseil d'administration des organismes municipaux au sein desquels ils siègent ;
- ▶ allocations de dépenses.

Deux lois provinciales et deux règlements municipaux édictent les paramètres à utiliser pour calculer la rémunération des élus, l'allocation de départ, l'allocation de transition et la contribution à leur régime de retraite :

- ▶ *Loi sur le traitement des élus municipaux* ;
- ▶ *Loi sur le régime de retraite des élus municipaux* ;
- ▶ *Règlement concernant la rémunération des élus - CM-2002-14* (à jour au 1^{er} janvier 2022) ;
- ▶ *Règlement concernant la rémunération des membres du conseil d'agglomération et de ses commissions - CA-2006-28* (à jour au 1^{er} janvier 2022).

Une allocation de dépenses est versée pour couvrir les dépenses inhérentes à la fonction d'élu. Elle équivaut à la moitié de la rémunération jusqu'au montant maximal indexé annuellement par un avis paraissant à la *Gazette officielle du Québec*.

Les conseils (ville et agglomération) détiennent l'entière responsabilité de la rémunération qu'ils fixent pour leurs membres, mais la *Loi sur le traitement des élus municipaux* prévoit une obligation de reddition de comptes à l'endroit des citoyens. Ainsi, ces derniers peuvent consulter le rapport financier de la municipalité pour connaître la rémunération et les allocations de dépenses qui ont été versées aux élus de la municipalité incluant, s'il y a lieu, les sommes versées pour les fonctions occupées dans un organisme. De plus, cette information doit être publiée sur le site Web de la municipalité.

Pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022, les élus de la Ville ont reçu leur rémunération de la Ville, de la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM), de l'Autorité régionale de transport métropolitain (ARTM) et du Réseau de transport de Longueuil (RTL). Cette rémunération, incluant les allocations de dépenses, a totalisé un peu plus de 2 000 000 \$.

En 2022, la cotisation au régime de retraite faite par les élus a été d'environ 96 000 \$ et celle faite par la Ville et le RTL a été d'environ 528 000 \$.

Objectifs et portée de l'audit

Conformément aux dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, le Bureau a réalisé une mission d'assurance raisonnable portant sur la conformité de la rémunération des élus et de la contribution à leur régime de retraite. Cette mission a été réalisée conformément aux Normes canadiennes de missions de certification 3001 et 3531 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada. Ces normes requièrent que nous planifions et réalisons la mission de façon à obtenir l'assurance raisonnable que la Ville s'est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées.

Les objectifs de cet audit étaient de s'assurer que :

- ▶ la rémunération des élus incluant les allocations de dépenses ainsi que la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements mentionnés précédemment ;
- ▶ les informations divulguées au rapport financier 2022 consolidé de la Ville sont conformes aux exigences réglementaires.

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances.

L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, ce qui ne garantit toutefois pas qu'une mission réalisée conformément à la norme permettra toujours de détecter tout cas important de non-conformité aux exigences spécifiées qui pourrait exister. Les cas de non-conformité peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et ils sont considérés comme importants lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce que, individuellement ou collectivement, ils puissent influencer sur les décisions des utilisateurs de notre rapport. Une mission d'assurance raisonnable visant la délivrance d'un rapport sur la conformité nécessite la mise en œuvre de procédures en vue d'obtenir des éléments probants concernant la conformité des responsables aux exigences spécifiées. La nature, le calendrier et l'étendue des procédures choisies relèvent de notre jugement professionnel et, notamment, de notre évaluation des risques de non-conformité importante, que celle-ci résulte de fraudes ou d'erreurs.

La Vérificatrice générale de la Ville de Longueuil applique la Norme canadienne de gestion de la qualité 1 (NCGQ 1), *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes*. Cette norme exige que la Vérificatrice générale conçoive, mette en place et fasse fonctionner un système de gestion de qualité qui comprend des politiques ou des procédures en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, la Vérificatrice générale se conforme aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du *Code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec*, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.

La direction est responsable de la conformité de la Ville aux exigences des lois et des règlements cités ci dessus. Elle est également responsable du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la conformité de la Ville aux exigences spécifiées.

Résultats de l'audit

À notre avis, la Ville s'est conformée, dans tous leurs aspects importants, aux exigences spécifiées au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022 :

- ▶ la rémunération des élus incluant les allocations de dépenses ainsi que la contribution à leur régime de retraite sont conformes aux lois et aux règlements ;
- ▶ les informations divulguées au rapport financier consolidé 2022 de la Ville sont conformes aux exigences réglementaires.

Nous ne fournissons aucun avis juridique relativement à la conformité de la Ville de Longueuil aux exigences spécifiées.

Audit du Programme Rénovation Québec de la Société d'habitation du Québec

Contexte

Le Programme Rénovation Québec (PRQ) de la Société d'habitation du Québec (SHQ), administré conjointement avec la Ville, offre une aide financière aux propriétaires désirant procéder à un projet de rénovation ou de recyclage résidentiel, et ce, dans les secteurs désignés de la Ville.

Le PRQ de la Ville a comme objectif la revitalisation des quartiers anciens et l'accroissement de la qualité des logements. À cet effet, les travaux admissibles visent à éliminer les déficiences majeures d'une habitation afin d'en assurer l'intégrité et la salubrité ainsi que la sécurité des occupants. Les projets d'ajout de nouveaux logements sont également admissibles à une aide financière.

Les travaux de rénovation visant l'amélioration esthétique d'un bâtiment ou les travaux d'entretien général ne sont pas admissibles.

L'aide financière accordée par la Ville varie selon la nature des travaux effectués. Généralement, elle s'élève aux deux tiers du coût des travaux et des frais admissibles jusqu'à concurrence de 30 000 \$ pour les dossiers de remise en état du bâtiment de 3 logements et moins. L'aide financière peut être supérieure à ce montant pour les bâtiments de 4 logements et plus et est modulée en fonction du nombre de logements dans le bâtiment. De plus, l'aide financière peut être augmentée advenant l'ajout d'un nouveau logement à l'intérieur de ce bâtiment, en fonction du nombre de chambres à coucher dans ce logement et de la remise en état de ce logement. Dans tous les cas, la subvention est versée lorsque les travaux sont terminés et exécutés conformément aux normes, aux codes et aux règlements en vigueur.

Objectifs et portée de l'audit

Le Bureau a effectué l'audit de l'état des débours et des encaissements (l'État) de la Ville relativement à chacune des programmations du PRQ de la SHQ (soit 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021 et 2021-2022), pour la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022.

Ces audits ont été effectués selon les normes d'audit généralement reconnues du Canada. Ces normes requièrent que la Vérificatrice générale se conforme aux règles de déontologie et qu'elle planifie et réalise les audits de façon à obtenir l'assurance raisonnable que :

- ▶ l'État pris dans son ensemble est exempt d'anomalies significatives ;
- ▶ la déclaration de conformité de la Ville aux modalités d'administration de son programme de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.

Un audit nécessite aussi la mise en œuvre de procédures en vue de recueillir des éléments probants concernant les montants et les informations fournies dans l'État. Le choix des procédures relève du jugement de la Vérificatrice générale et, notamment, de son évaluation des risques que l'État comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

La direction est responsable :

- ▶ de la préparation de l'État conformément aux règles et aux directives émises par la SHQ, conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la Ville et la SHQ concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat ;
- ▶ de la mesure et de l'évaluation de la conformité aux exigences spécifiées ainsi que de la préparation de la déclaration de conformité de la Ville ;
- ▶ du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation de cet État exempt d'anomalies significatives et pour permettre la conformité aux exigences spécifiées.

Résultats de l'audit

À la suite de ces travaux, des rapports d'audits contenant des opinions sans réserve ont été produits pour chacune des programmations :

- ▶ l'État a été préparé dans tous ses aspects significatifs conformément aux dispositions en matière d'information financière stipulées à l'entente entre la SHQ et la Ville concernant la gestion des programmes d'amélioration de l'habitat ;
- ▶ la déclaration de conformité de la Ville aux exigences spécifiées dans les modalités d'administration du programme municipal de rénovation donne une image fidèle dans tous ses aspects significatifs.



08

Suivi des recommandations



Table des matières

Processus de suivi	203
Taux d'application après un an	204
Taux d'application après trois ans	208
Taux d'application après cinq ans	217

Processus de suivi

Chaque année, le Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil (Bureau) effectue le suivi des recommandations qui ont été faites dans des rapports d'audit publiés antérieurement, mais qui n'ont pas encore été appliquées.

Les directions concernées sont responsables de mettre en œuvre les recommandations ainsi que de fournir de l'information sur le degré d'application des recommandations. Pour ce suivi, les directions concernées nous ont transmis cette information de décembre 2022 à janvier 2023. Toutefois, pour certains rapports, nous avons tenu compte d'informations transmises jusqu'en mai 2023.

Le Bureau effectue trois suivis des recommandations sur une période de cinq ans pour chaque rapport émis, soit après un an, trois ans et cinq ans suivant l'émission du rapport.

Au terme de la cinquième année ou du troisième suivi, le Bureau cesse de faire le suivi des recommandations, à moins que celles-ci soient jugées toujours pertinentes par le Bureau ou que la Direction générale demande de poursuivre le suivi.

L'objectif du suivi des recommandations est d'informer le conseil municipal du taux d'application des recommandations en utilisant la grille suivante :

► **Non appliquée :**

Aucune mesure significative n'a été prise, mais il est prévu d'en prendre.

► **En cours d'application :**

Des mesures ont été planifiées ou prises, mais le déploiement n'est pas complet.

► **Appliquée :**

Des mesures ont été prises pour régulariser la situation de façon satisfaisante.

► **Rejetée :**

La recommandation n'est plus pertinente ou des analyses subséquentes démontrent qu'il n'est pas possible de réaliser le plan d'action initialement prévu.

Pour effectuer ces suivis, des entrevues ont été réalisées avec les principaux intervenants et divers documents ont été analysés.

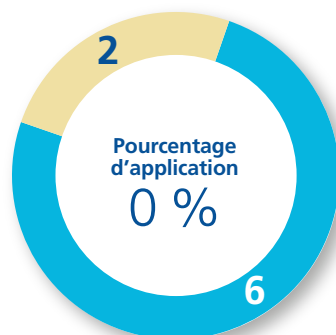
Nous n'avons pas réalisé une mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.

Taux d'application après un an

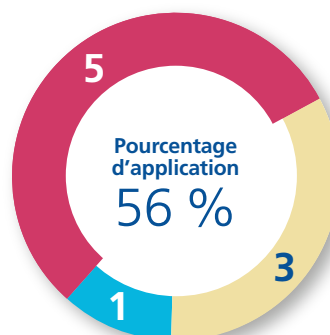
Le **Tableau 1** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2021-2022.

Tableau 1

Gestion du système et des données en géomatique (VDL)



Réhabilitation et entretien des conduites d'eau potable et d'égout (VDL)



Gestion contractuelle (SRPL)*



Total de recommandations émises



Définitions des acronymes : VDL – Ville de Longueuil, SRPL – Société Rive et Parcs de Longueuil

** Malgré plusieurs tentatives auprès de la direction de SRPL pour obtenir un statut de la mise en œuvre des plans d'action de la direction, aucune réponse ne nous a été transmise. Le Bureau fera le suivi des recommandations au cours de la prochaine année.*

Gestion du système et des données en géomatique à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Rôle et responsabilités relatifs au système et aux données géomatiques			
Cadre de gestion de la qualité des données géomatiques			
Conformité aux engagements légaux et contractuels relatifs aux données géomatiques			
Gouvernance de la sécurité des applications géomatiques			
Sécurité des serveurs géomatiques			
Plan de continuité géomatique et test de relève			
Suivi centralisé des incidents et de la performance du système géomatique			
Gestion des demandes de traitement sur les données géomatiques			

Conclusion

De façon générale, la direction n'accuse pas de retard dans la mise en œuvre de ses plans d'action à l'exception des recommandations portant sur :

- La conformité aux engagements légaux et contractuels relatifs aux données géomatiques ;
- La gestion des demandes de traitement sur les données géomatiques.

La mise en œuvre des recommandations se fera d'ici la mi-2024.

Les rôles et les responsabilités relatifs au système et aux données géomatiques ont été documentés et diffusés aux parties prenantes, à l'exception de la distinction des rôles et des responsabilités de la Direction des technologies de l'information et des fournisseurs (administrateur de l'application géomatique et administrateur de l'infrastructure géomatique).

Afin d'assurer la qualité des données géomatiques, une matrice de gouvernance des données ainsi qu'un mécanisme de rétroaction sur la qualité de la donnée seront élaborés.

Pour ce qui est de la conformité aux engagements légaux et contractuels relatifs aux données géomatiques, il reste à ajouter au dictionnaire des données les informations légales et à publier la liste des terrains contaminés sur le site Internet de la Ville.

La Direction de l'aménagement et de l'urbanisme (DAU) prendra connaissance des bonnes pratiques de sécurité en matière de développement des applications Web que la Direction des technologies de l'information (DTI) lui a soumises et elle les mettra en place.

La sécurisation des serveurs géomatiques suit son cours.

Les plans d'action des recommandations portant sur le plan de continuité géomatique, les tests de relève ainsi que le suivi centralisé des incidents et de la performance du système géomatique seront déployés prochainement.

En ce qui a trait à la gestion des demandes de traitement sur les données géomatiques, il ne reste qu'à finaliser la liste des personnes autorisées à faire des demandes à la géomatique.

Réhabilitation et entretien des conduites d'eau potable et d'égout à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Mise à jour de la base de données de l'inventaire			
Mise à jour des données expertes			
Fonds alloués à la réhabilitation des réseaux de conduites d'eau potable et d'égout			
Processus de préparation du Programme triennal d'immobilisations (PTI) à la Direction du génie			
Certification du personnel intervenant sur les conduites			
Partage de l'information entre les directions du génie et des travaux publics			
Reddition de comptes de la Direction générale			
Reddition de comptes de la Direction des travaux publics			
Reddition de comptes de la Direction du génie			

Conclusion

Par rapport aux échéanciers prévus, les directions n'accusent pas de retard dans la mise en œuvre de leurs plans d'action. La mise en œuvre des recommandations restantes se fera d'ici janvier 2024.

Le transfert des plans tels que construits servant à la mise à jour de la base de données de l'inventaire est en cours.

Aucune action n'a été entreprise concernant les recommandations portant sur :

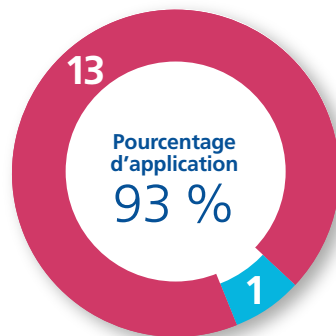
- Les fonds alloués à la réhabilitation des réseaux de conduites d'eau potable et d'égout ;
- La reddition de comptes de la Direction générale et de la Direction du génie.

Taux d'application après trois ans

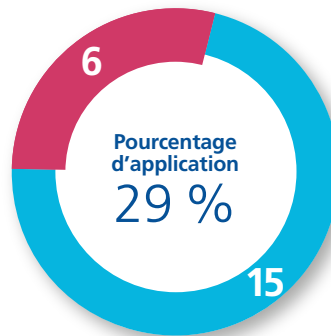
Le **Tableau 2** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2019-2020.

Tableau 2

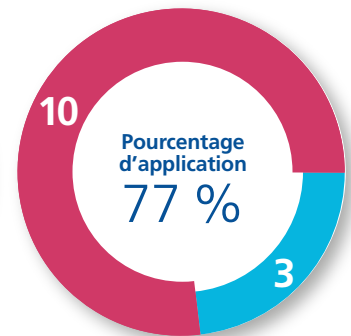
Traitement de la paie
(VDL)



Gestion de l'eau potable
(VDL)



Gestion du transport adapté
(RTL)



48

Nombre de recommandations émises

0

Recommandations non appliquées

19

Recommandations en cours d'application

29

Recommandations appliquées

60 %

Pourcentage d'application

Définitions des acronymes : VDL – Ville de Longueuil RTL – Réseau de transport de Longueuil

Traitement de la paie à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Accumulation de droits du fournisseur			
Accumulation de tâches par la Direction des ressources humaines (DRH), la Direction des technologies de l'information (DTI) et la Direction des finances			
Environnements de tests			
Accès physique			
Accès logiques aux répertoires et à certaines boîtes courriel			
Accès aux environnements informatiques et aux données personnelles			
Contrôles des changements au dossier employé et des paramètres applicatifs			
Calcul et paiement des banques			
Embauches			
Feuilles de temps du service des bibliothèques			
Gestion des départs			
Plan de relève informatique et plan de continuité des activités			

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Directive de prévention et de détection des erreurs de paiement et stratégie de journalisation des activités sensibles			
Validation des informations			 *

Conclusion

Depuis le dernier suivi effectué en 2021, 10 recommandations ont été appliquées portant le total de 13 recommandations appliquées sur 14 recommandations émises. Des progrès dans la mise en œuvre des plans d'action ont été notés pour la recommandation restante. Par rapport aux échéanciers initiaux, toutes les implantations des recommandations ont pris du retard.

Un tableau Excel pour la standardisation des calculs des ajustements des banques par regroupement et par statut d'employé, lors des départs d'employés, a été développé au cours de la dernière année. Ce tableau sera utilisé d'ici juin 2023.

* Ces recommandations ont été appliquées lors du premier suivi effectué en 2020-2021.

Gestion de l'eau potable à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Besoins en eau potable sur l'horizon 2040			
Infrastructures pour répondre aux besoins en eau potable d'ici 2040			
Inventaire structuré des actifs et planification des investissements			
Collecte des données			
Actions visant à limiter les pertes d'eau			
Actions visant à réduire la consommation d'eau potable			
Registre des incidents et audits quinquennaux			 *
Obligations de contrôle et suivi en cas de non-conformité concernant le plomb			
Impacts des changements climatiques sur les prises d'eau			 *
Infrastructures ponctuelles - inspection et maintenance			
Chambres de vannes et vannes sur les conduites maitresses d'agglomération - inspection et maintenances			
Conduites d'eau brute - inspection et maintenance			
Système de maintenance – logiciel de GMAO			
Manuels d'exploitation, manuels d'opération, plans et procédures normalisées			

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Formulaires et registres de suivi et contrôle de qualité des opérations			
Ajustement de la dose de coagulant			
Cadre de gouvernance - système SCADA			
Gestion des alarmes - système SCADA			
Plan de continuité des opérations			
Gestion des accès physiques et des clés			 *
Amélioration continue			

Conclusion

Depuis le dernier suivi effectué, trois recommandations ont été mises en œuvre et les plans d'actions pour les autres recommandations ont progressé. La date prévue pour compléter la mise en œuvre des recommandations se situe entre 2023 et 2030.

Par rapport aux échéanciers prévus, environ la moitié des recommandations en cours d'application respecte le délai de réalisation, à l'exception des points suivants :

- ▶ L'inventaire structuré des actifs et la planification des investissements ;
- ▶ Certaines actions visant à limiter les pertes d'eau ;
- ▶ La rédaction des manuels, des plans et des procédures normalisées ;
- ▶ Le contrôle de qualité des opérations ;
- ▶ La mise à niveau des équipements de dosage de coagulant ;
- ▶ La gestion des alarmes du système SCADA ;
- ▶ L'élaboration de plans de continuité des opérations.

Concernant les infrastructures pour répondre aux besoins en eau potable d'ici 2040, l'étude d'une usine est complétée à 80 %. En 2023, il est prévu de démarrer l'étude de mise à niveau de la capacité de la station de pompage d'eau brute et l'ingénierie préliminaire pour augmenter le volume de deux réservoirs à l'une des usines d'eau potable.

La Direction de la gestion des eaux dispose d'un inventaire structuré de ses infrastructures ponctuelles, des conduites brutes et des chambres de vannes. Toutefois, cet inventaire n'est pas élaboré en termes de plan de gestion des actifs précisant le diagnostic d'état de chaque équipement, la priorité d'intervention ainsi que la valeur de remplacement. À ce titre, une firme externe travaille actuellement à la préparation d'un plan de gestion des actifs, et l'inventaire sera bonifié avec la mise en place d'un programme d'inspection détaillé des infrastructures d'ici 2025.

En ce qui a trait à l'acquisition et au remplacement des débitmètres pour la collecte de données, certains sont complétés et les autres sont prévus d'ici 2027.

Au chapitre des mesures visant à limiter les pertes d'eau, le programme de mise à niveau des réservoirs d'eau potable est à l'étape de démarrage. Des inspections à sec, des plans et devis et des études complémentaires sont prévus d'ici 2026 pour mettre en place les correctifs nécessaires.

Concernant les actions dans le but de réduire la consommation d'eau potable, la sensibilisation se poursuit auprès des institutions afin qu'elles installent leur propre compteur. Par ailleurs, l'installation des compteurs résidentiels devrait être complétée en 2023.

La construction de chambres d'accès est nécessaire pour inspecter les conduites d'eau brute entre la station de pompage d'eau brute et deux usines d'eau potable. La construction est prévue en 2024 et l'inspection est prévue en 2025.

La mise en place du logiciel de GMAO avance bien ; il reste à développer des indicateurs de performance pour suivre les travaux de maintenance.

La rédaction et la mise à jour des manuels, des procédures et des plans sont en cours et devraient être finalisées d'ici 2024.

L'élaboration de simulations périodiques et à l'improviste pour le suivi des opérations, la mise en place d'indicateurs de performance ainsi que l'uniformisation et l'informatisation de certains formulaires de données d'opérations sont prévues en 2023.

L'acquisition d'un système d'ajustement de coagulant automatisé est présentement en appel d'offres.

En ce qui a trait au système SCADA, une analyse de vulnérabilité en cybersécurité a été faite et l'implantation des correctifs est en cours.

Les alarmes du système SCADA sont générées par site, toutefois, il reste à identifier leur niveau de priorité et à établir des règles de normalisation et d'affichage afin que les mêmes équipements des usines génèrent les mêmes types d'alarmes.

Un plan particulier d'intervention (PPI) pour le chlore a été élaboré et d'autres PPI devraient être développés à court terme pour assurer la continuité des opérations en cas d'incident.

En ce qui a trait à l'amélioration continue, plusieurs actions sont en place, à l'exception d'indicateurs de performance. Ces derniers seront développés en 2023.

* Ces recommandations ont été appliquées lors du premier suivi effectué en 2020-2021.

Gestion du transport adapté au Réseau de transport de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Gestion de contrats			
Suivi des revenus provenant des usagers et suivi des coûts de déplacement			
Encadrement des activités			 *
Choix du mode de prestation des activités du Service transport adapté			
Documentation des négociations et des analyses des coûts des contrats			
Clauses des contrats			
Gestion des accès			
Modification des paramètres			 *
Plan de continuité des activités			
Reddition de comptes aux instances de gouvernance			
Balises des activités de transport adapté			

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Durée des mandats des membres du comité d'admission			 *
Admission provisoire d'usagers de l'extérieur de l'agglomération			 *

Conclusion

Depuis le dernier suivi des recommandations, six recommandations ont été appliquées et des progrès ont été réalisés pour les trois autres. Parmi ces trois recommandations, deux accusent un retard dans la mise en œuvre par rapport aux échéanciers convenus lors de l'émission du rapport. Il s'agit des recommandations portant sur :

- ▶ La gestion de contrats ;
- ▶ Le plan de continuité des activités.

Cependant, il est prévu de compléter la mise en œuvre des trois recommandations restantes d'ici la fin 2024.

En matière de gestion de contrats, il reste à assurer l'arrimage des plans de mesures d'urgence des fournisseurs avec ceux du RTL et à obtenir des preuves d'assurances de certains fournisseurs.

La documentation des négociations et des analyses des coûts des contrats s'effectue au fur et à mesure que les nouveaux contrats sont octroyés.

Une analyse de risques des technologies de l'information a été faite comme premier intrant à un plan de continuité des activités. Un devis d'appel d'offres est en préparation au RTL pour obtenir un accompagnement relativement à la mise à jour du plan de mesures d'urgence et pour se doter d'un plan de continuité des activités pour l'ensemble des activités critiques du RTL. Le plan de continuité des activités sera complété en 2024. Des tests de relève des technologies de l'information sont prévus en 2023.

* Ces recommandations ont été appliquées lors du dernier suivi.

Taux d'application après cinq ans

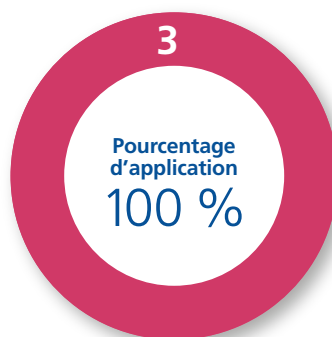
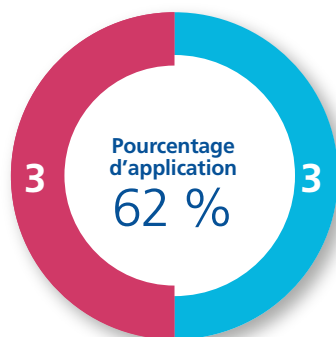
Le **Tableau 3** présente le taux d'application des recommandations des rapports émis au rapport annuel 2017-2018. Le Bureau n'effectuera pas d'autres suivis et réitère à la direction l'importance de mettre en œuvre ses plans d'action dans un délai raisonnable.

Tableau 3

Évaluation de la gestion
des bâtiments
(VDL)

Gestion du programme
ACCÈS 65 HORS POINTE
(VDL)

Gestion du programme
ACCÈS 65 HORS POINTE
(RTL)



15

Nombre de
recommandations
émises

0

Recommandations
non appliquées

3

Recommandations
en cours d'application

12

Recommandations
appliquées

80 %

Pourcentage
d'application

Définitions des acronymes : VDL – Ville de Longueuil, RTL – Réseau de transport de Longueuil

Évaluation de la gestion des bâtiments à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Audit des bâtiments			
Structure organisationnelle			 *
Comité de gestion des bâtiments			 *
Politique et stratégie de gestion des bâtiments			
Démarche de gestion de projets et de suivi de portefeuille de projets			
Formation en gestion d'actifs			

Conclusion

La direction a pris du retard dans la mise en œuvre de ses plans d'action, mais il y a eu du progrès en matière de réalisation depuis le dernier suivi effectué en 2020-2021. La mise en œuvre devait être terminée pour la fin 2018, mais le tout est maintenant reporté à la fin 2023. Depuis la création de la direction en 2018-2019, il y a eu trois directeurs. Le directeur actuel est en poste depuis septembre 2022.

Des mandats d'accompagnement ont été donnés pour élaborer une politique et une stratégie de gestion des bâtiments ainsi qu'un plan de gestion des actifs immobiliers.

L'outil corporatif de gestion des projets a été déployé. La direction est à inscrire des projets dans cet outil. La stratégie de déploiement sera lancée en avril 2023. On vise l'utilisation de l'outil pour l'ensemble des projets d'ici la fin 2023.

Une formation en gestion d'actifs a été donnée à certains employés et on vise l'offrir aux autres employés de la direction d'ici la fin 2023.

Le Bureau de la vérificatrice générale ferme ce dossier, car la mise en œuvre de ces recommandations est suffisamment avancée ou planifiée pour qu'elle soit complétée d'ici la fin 2023.

* Ces recommandations ont été appliquées lors du premier suivi effectué en 2018-2019.

Gestion du programme *ACCÈS 65 HORS POINTE* à la Ville de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée
Fréquence des campagnes d'admissibilité des usagers réguliers			
Validation de la date de naissance du demandeur			
Frais d'administration exigés pour l'obtention du titre ACCÈS 65 HORS POINTE des usagers			

Conclusion

Ces recommandations ont été appliquées lors du premier suivi effectué en 2018-2019.

Gestion du programme *ACCÈS 65 HORS POINTE* au Réseau de transport de Longueuil

Recommandation	Application		
	Non appliquée	En cours d'application	Appliquée ou rejetées
Procédure d'émission et de renouvellement des titres des usagers du transport régulier			
Facturation des titres émis des usagers du transport régulier			
Frais d'administration exigés pour l'obtention du titre ACCÈS 65 HORS POINTE des usagers			
Déplacements des usagers en période de pointe			
Facturation des titres émis et non utilisés			
Coûts d'administration directs facturés en vertu de l'entente relative aux usagers			

Conclusion

Ces recommandations ont été appliquées lors des premier et deuxième suivis effectués en 2018-2019 et en 2020-2021 respectivement.



VILLE DE LONGUEUIL

*Personnes morales
ayant reçu
une subvention
d'au moins
100 000 \$*



Table des matières

Exigences règlementaires	223
Objectifs et portée des travaux	223
Résultats des travaux	224

Exigences réglementaires

L'article 107.9 de la *Loi sur les cités et villes* en vigueur au 31 décembre 2022 stipule que toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle d'au moins 100 000 \$ de la Ville est tenue de faire vérifier ses états financiers et que l'auditeur indépendant de cette personne morale doit remettre au vérificateur général une copie des états financiers annuels, de son rapport sur ces états ainsi que de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

De plus, l'auditeur indépendant de cette personne morale doit, 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 et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux. Si le vérificateur général estime que les renseignements, les explications et les documents obtenus de l'auditeur indépendant sont insuffisants, il peut effectuer tout audit additionnel qu'il juge nécessaire.

Objectif et portée des travaux

L'objectif de cette reddition de comptes est d'informer le conseil municipal relativement à la conformité des personnes morales ayant bénéficié d'une subvention d'au moins 100 000 \$ de la Ville au cours de la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2022 aux exigences de cet article de la *Loi sur les cités et villes*.

Nous n'avons pas réalisé de mission d'audit ou d'examen et aucune forme d'assurance n'est fournie à leur sujet.

Résultats des travaux

Au cours de l'année 2022, sept personnes morales ont reçu des subventions de plus de 100 000 \$ chacune de la Ville, pour un total d'un peu plus de 920 000 \$. Les états financiers, les rapports d'auditeurs afférents ainsi que les lettres de recommandation, s'il y a lieu, de ces personnes morales ont été demandés, obtenus et analysés.

Les personnes morales suivantes ont reçu une subvention de plus de 100 000 \$ en 2022 :

- ▶ Foyer St-Antoine de Longueuil inc.
- ▶ Habitations Paul Pratt
- ▶ La Croisée de Longueuil
- ▶ Macadam Sud
- ▶ Orchestre symphonique de Longueuil
- ▶ Société des Jeux d'été Olympiques spéciaux
- ▶ Théâtre de la Ville



10

VILLE DE LONGUEUIL

*Rapport
d'activités du Bureau
de la vérificatrice
générale*

Table des matières

Travaux et planification des travaux	227
Ressources	227
Amélioration continue et gestion de la qualité	228
Demandes d'accès à l'information	229

Travaux et planification des travaux

Depuis l'émission du dernier rapport annuel le 3 août 2022, le Bureau a effectué les types de mandats suivants :

Organisme	Audit financier	Audit de performance	Audit de conformité	Vigie des activités	Suivi des recommandations
Ville de Longueuil	X	X	X		X
Réseau de transport de Longueuil	X	X			X
Conseil des arts de Longueuil				X	
Développement économique de l'agglomération de Longueuil				X	
Office d'habitation de Longueuil				X	
Société Rive et Parcs de Longueuil				X	

Annuellement, le Bureau prépare son calendrier des travaux à partir de son plan pluriannuel d'audit. Ce dernier est basé sur une approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques et tient compte des secteurs d'activités qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville. Les travaux visent à procurer une valeur ajoutée et sont déterminés de façon à assurer un équilibre dans la nature des sujets et des types d'audits et en fonction des ressources dont le Bureau dispose.

Ressources

Ressources humaines

La Vérificatrice générale a pu compter sur une équipe de trois personnes expérimentées et dévouées, soit :

- ▶ Marie-Aude Bouiti-Viaudo, CPA auditrice, Chef audit de performance et financier
- ▶ Cherif Ferah, M.B.A., Chef audit de performance
- ▶ Jacinthe Proulx, Préposée à la vérification

À cette équipe se joignent des consultants qui viennent combler un besoin d'expertise pointue. Cette approche ajoute de la crédibilité et de la pertinence aux travaux d'audit et permet l'exécution de mandats directement par l'équipe, ce qui assure le maintien à l'interne de l'expertise acquise à chacun des mandats effectués.

Au cours de l'année, le Bureau a fait appel aux ressources professionnelles externes suivantes :

- ▶ Caroline Boyce, Msc., CRHA
- ▶ Centre International de Perfectionnement Professionnel (CIPP) Inc.
- ▶ Hélène Duclos
- ▶ Flotte-Expert Inc.
- ▶ Josée Grégoire, CPA auditrice
- ▶ Mallette S.E.N.C.R.L.
- ▶ Guy Perron, CPA inc.
- ▶ Teoli Boivin Inc, comptables professionnels agréés

Ressources financières

Tel qu'il est stipulé à l'article 107.5 de la *Loi sur les cités et villes* (LCV), le calcul du budget minimum devant être alloué au vérificateur général est établi en fonction de critères précis, ce à quoi la Ville se conforme. Ce budget, établi à 825 016 \$, a été principalement utilisé pour couvrir les salaires ainsi que pour payer les consultants et les dépenses de fonctionnement du Bureau, qui ont totalisé 791 312 \$.

À cet égard, vous trouverez à l'Annexe A, l'État des dépenses relatives au Bureau pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021, ainsi que le rapport de l'auditeur indépendant tel que le prévoit l'article 108.2.1 de la LCV.

Amélioration continue et gestion de la qualité

Le Bureau vise une utilisation optimale de ses ressources humaines. Dans cet esprit, la formation professionnelle de son équipe est axée sur l'acquisition de connaissances et leur mise à jour. Au cours de l'année civile 2022, le personnel du Bureau a suivi près de 120 heures de formation, afin de répondre aux exigences en matière de développement professionnel et d'acquérir des connaissances spécifiques en lien avec les différents mandats.

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 les expertises et les connaissances en comptabilité et en audit et d'échanger sur les changements législatifs municipaux. La Vérificatrice générale de la Ville est membre de cette association et a participé aux rencontres qui ont eu lieu au cours de 2022.

Afin d'assurer la qualité de ses travaux, le Bureau dispose d'une Méthodologie en audit de performance et d'un Guide de gestion de la qualité. En 2022, le Bureau a investi plus de 200 heures dans la mise à niveau de ces documents afin de se conformer à la nouvelle norme canadienne de gestion de la qualité NCGQ 1 intitulée *Gestion de la qualité par les cabinets qui réalisent des audits ou des examens d'états financiers, ou d'autres missions de certification ou de services connexes* du Manuel de CPA Canada – Certification en vigueur le 15 décembre 2022.

- ▶ Méthodologie en audit de performance - Ce document encadre l'exécution de ces audits en fixant les balises nécessaires permettant de répondre adéquatement à la norme canadienne de missions de certification (NCMC) 3001 ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.
- ▶ Guide de gestion de la qualité (anciennement Manuel d'assurance qualité) - Ce document définit le système de gestion de la qualité des missions d'audit et des autres missions de certification visant à s'assurer que le Bureau se conforme aux normes professionnelles et que les rapports délivrés sont appropriés aux circonstances, selon les exigences de la NCGQ 1.

Le Guide de gestion de la qualité prévoit tous les trois ans une inspection professionnelle cyclique réalisée par une partie indépendante. Au cours de l'année 2022, deux inspecteurs externes et expérimentés ont inspecté chacun un dossier d'audit (un dossier d'audit d'états financiers et un dossier d'audit de performance). Les inspecteurs ont suggéré des pistes d'améliorations. Le Bureau a mis en place des mesures pour y donner suite.

Demandes d'accès à l'information

En vertu de l'article 107.6.1 de la LCV, la Vérificatrice générale exerce les fonctions de responsable de la protection des renseignements personnels et du traitement des demandes d'accès aux documents qu'elle confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou qu'elle détient en raison de ses audits, dont les modalités sont édictées dans la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels*. Cette tâche ne s'étend toutefois pas aux documents qui sont par ailleurs détenus par la Ville ou un autre organisme public, auquel cas la demande d'accès devra être acheminée au responsable de l'accès de celui-ci.

Au courant de 2022, nous n'avons reçu aucune demande d'accès à l'information.

A blurred photograph of three business professionals in a modern office hallway with glass walls and metal railings. A large white outline of the letter 'A' is superimposed on the left side of the image.

ANNEXE

A blurred photograph of business people in a modern office hallway, overlaid with a solid magenta color block.

*État des
dépenses
du Bureau de
la vérificatrice
générale*

Rapport de l'auditeur indépendant

Aux membres du conseil municipal de la Ville de Longueuil et
aux membres du conseil de l'agglomération de Longueuil

Opinion

Nous avons effectué l'audit de l'état des dépenses relatif au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022 totalisant 791 312\$, ainsi que de la note complémentaire, y compris le résumé des principales méthodes comptables (appelés collectivement ci-après « l'état »).

À notre avis, l'état ci-joint pour l'exercice terminé le 31 décembre 2022 a été préparé, dans tous ses aspects significatifs, conformément au référentiel comptable décrit à la note 1.

Fondement de l'opinion

Nous avons effectué notre audit conformément aux normes d'audit généralement reconnues du Canada. Les responsabilités qui nous incombent en vertu de ces normes sont plus amplement décrites dans la section « Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'état » du présent rapport. Nous sommes indépendants de l'agglomération de Longueuil (l'« agglomération ») conformément aux règles de déontologie qui s'appliquent à notre audit du tableau au Canada et nous nous sommes acquittés des autres responsabilités déontologiques qui nous incombent selon ces règles. Nous estimons que les éléments probants que nous avons obtenus sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion d'audit.

Observations – Référentiel comptable

Nous attirons l'attention sur la note 1 qui décrit le référentiel comptable appliqué. L'état a été préparé afin de permettre au Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil de répondre aux exigences de l'article 108.2.1 de la *Loi sur les cités et villes*. En conséquence, il est possible que l'état ne puisse se prêter à un usage autre. Notre opinion n'est pas modifiée à l'égard de ce point.

Responsabilités de la direction et des responsables de la gouvernance à l'égard de l'état

La direction du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil est responsable de la préparation de l'état conformément au référentiel comptable décrit à la note 1, ainsi que du contrôle interne qu'elle considère comme nécessaire pour permettre la préparation d'un état exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs.

Il incombe aux responsables de la gouvernance de surveiller le processus d'information financière du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil.

Responsabilités de l'auditeur à l'égard de l'audit de l'état

Nos objectifs sont d'obtenir l'assurance raisonnable que l'état est exempt d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, et de délivrer un rapport de l'auditeur contenant notre opinion. L'assurance raisonnable correspond à un niveau élevé d'assurance, qui ne garantit toutefois pas qu'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada permettra toujours de détecter toute anomalie significative qui pourrait exister. Les anomalies peuvent résulter de fraudes ou d'erreurs et elles sont considérées comme significatives lorsqu'il est raisonnable de s'attendre à ce qu'elles, individuellement ou collectivement, puissent influencer sur les décisions économiques que les utilisateurs de l'état prennent en se fondant sur celui-ci.

Dans le cadre d'un audit réalisé conformément aux NAGR du Canada, nous exerçons notre jugement professionnel et faisons preuve d'esprit critique tout au long de cet audit. En outre :

- Nous identifions et évaluons les risques que l'état comporte des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs, concevons et mettons en œuvre des procédures d'audit en réponse à ces risques, et réunissons des éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre opinion. Le risque de non-détection d'une anomalie significative résultant d'une fraude est plus élevé que celui d'une anomalie significative résultant d'une erreur, car la fraude peut impliquer la collusion, la falsification, les omissions volontaires, les fausses déclarations ou le contournement du contrôle interne.
- Nous acquérons une compréhension des éléments du contrôle interne pertinents pour l'audit afin de concevoir des procédures d'audit appropriées aux circonstances, et non dans le but d'exprimer une opinion sur l'efficacité du contrôle interne du Bureau de la vérificatrice générale.
- Nous apprécions le caractère approprié des méthodes comptables retenues et le caractère raisonnable des estimations comptables faites par la direction, le cas échéant, de même que des informations y afférentes fournies par cette dernière.

Nous communiquons aux responsables de la gouvernance notamment l'étendue et le calendrier prévus des travaux d'audit et nos constatations importantes, y compris toute déficience importante du contrôle interne que nous aurions relevée au cours de notre audit.

Deloitte S.E.N.C.R.L./s.r.l.¹

Le 2 mai 2023

¹CPA auditeur, permis de comptabilité publique n° A108263

Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil

État des dépenses

Exercice terminé le 31 décembre 2022

	2022	2022	2021
	Budget	Réel	Réel
	\$	\$	\$
Salaires et avantages sociaux	607 591	609 615	524 785
Services professionnels et administratifs	198 600	165 860	85 476
Divers	18 825	15 837	9 668
	825 016	791 312	619 929

1. Méthode comptable

Cet état des dépenses du Bureau de la vérificatrice générale de la Ville de Longueuil a été préparé conformément aux principes de constatation et mesure des 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 2022.



ANNEXE

Dispositions de la Loi sur les cités et villes (RLRQ, chapitre C-19)

À jour au 1^{er} avril 2023

Table des matières

IV	De l'organisation de la municipalité – Extrait	239
IV.1	Vérificateur général	239
V	Vérificateur externe	245
VII	Directeur général – Extrait	248

IV De l'organisation de la municipalité - Extrait

Art. 52.

Le maire exerce le droit de surveillance, d'investigation et de contrôle sur tous les départements et les fonctionnaires ou employés de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, et voit spécialement à ce que les revenus de la municipalité soient perçus et dépensés suivant la loi, et à ce que les dispositions de la loi, les règlements et les ordonnances du conseil soient fidèlement et impartialement mis à exécution. Il soumet au conseil tout projet qu'il croit nécessaire ou utile, et lui communique toutes informations et suggestions relatives à l'amélioration des finances, de la police, de la santé, de la sûreté, de la propreté, au bien-être et au progrès de la municipalité.

Dans l'exercice de ses fonctions comme chef exécutif de l'administration municipale, le maire a droit, en tout temps, de suspendre un fonctionnaire ou employé de la municipalité, à l'exception du vérificateur général, mais il doit faire rapport au conseil, à la séance qui suit cette suspension, et exposer ses motifs par écrit ; le fonctionnaire ou employé suspendu ne doit recevoir aucun traitement pour la période pendant laquelle il est suspendu, à moins que le conseil n'en décide autrement sur cette suspension et celle-ci n'est valide que jusqu'à cette séance.

[...]

IV.1. Vérificateur général

Art. 107.1.

Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Art. 107.2.

Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

Art. 107.2.1.

Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

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, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa ;
- 4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

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 à la somme de A + B + C alors que :

- 1° A représente 500 000 \$;
- 2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;
- 3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

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. 107.6.1.

Malgré l'article 8 de la *Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels* (chapitre A-2.1), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

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.

3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :

- a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité ;
- b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci ;
- c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité ;
- d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement ;
- e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée ;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec ;

3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 107.8.

La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

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 ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne 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 transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception ;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds ;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent ;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus ;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus ;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficience ;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 107.14.

(Abrogé).

Art. 107.15.

(Abrogé).

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 moins trois et au plus cinq exercices financiers. À la fin de son mandat, le vérificateur externe demeure en fonction jusqu'à ce qu'il soit remplacé ou nommé à nouveau.

Dans le cas d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, le conseil peut nommer deux vérificateurs externes. Dans ce cas, il confie à l'un les mandats de vérification prévus à l'article 108.2 et à l'autre, le mandat prévu à l'article 108.2.0.1.

Tout vérificateur externe doit être membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

Dans la réalisation de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources et malgré toute loi générale ou spéciale, un vérificateur externe, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document

contenant un tel renseignement. Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du présent alinéa.

Un vérificateur externe et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice des fonctions permettant de réaliser leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport d'un vérificateur externe établi en vertu de la présente loi, dans le cadre d'un mandat de vérification de l'optimisation des ressources ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au *Code de procédure civile* (chapitre C-25.01) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre un vérificateur externe, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle et dans le cadre de leur mandat de vérification de l'optimisation des ressources.

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.

Le vérificateur externe d'une municipalité de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné à cette fin par le conseil dans le cas où deux vérificateurs externes sont nommés, vérifie, pour l'exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 4° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est liée à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe ;
- 2° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1) établi par le trésorier ;
- 3° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.0.1.

Outre son mandat prévu à l'article 108.2, le vérificateur externe d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants, ou celui désigné, selon le cas, doit vérifier, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'optimisation des ressources de la municipalité et de toute personne morale ou de tout organisme visé au paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35) et qui est lié à cette municipalité de la manière prévue à ce paragraphe.

Cette vérification doit avoir été faite une fois tous les deux ans.

Le vérificateur fait rapport de sa vérification au conseil.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 107.7, de l'article 966.2.1 du *Code municipal du Québec* (chapitre C-27.1) ou de l'article 86 de la *Loi sur la Commission municipale* confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée ;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec ;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

Art. 108.2.0.2.

Une municipalité visée à l'article 108.2.0.1 peut, par règlement, confier à la Commission municipale du Québec le mandat de vérification prévu à cet article. Copie vidimée du règlement est sans délai transmise à cette dernière.

Un règlement visé au premier alinéa s'applique à compter de l'exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur, si cette entrée en vigueur survient avant le 1^{er} septembre ; dans le cas contraire, il s'applique à compter du deuxième exercice financier suivant celui de son entrée en vigueur. L'article 108.2.0.1 cesse de s'appliquer au vérificateur externe de cette municipalité à compter de cet exercice financier.

Le règlement ne peut être abrogé.

Art. 108.2.1.

Le vérificateur externe d'une municipalité de 100 000 habitants ou plus vérifie, pour chaque exercice pour lequel il a été nommé :

- 1° les comptes et affaires du vérificateur général ;
- 2° les états financiers de la municipalité et de toute personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ;
- 3° la conformité du taux global de taxation réel à la section III du chapitre XVIII.1 de la *Loi sur la fiscalité municipale* (chapitre F-2.1) établi par le trésorier ;
- 4° tout document que détermine le ministre des Affaires municipales, des Régions et de l'Occupation du territoire par règlement publié à la *Gazette officielle du Québec*.

Art. 108.2.2.

Aucune vérification effectuée par un vérificateur externe ne peut mettre en cause le bien-fondé des politiques et des objectifs de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme dont les comptes et affaires font l'objet de la vérification.

Art. 108.3.

Chaque année et au plus tard à la date déterminée par le conseil municipal, le vérificateur externe transmet au trésorier de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme concerné par sa vérification tout rapport concernant l'exercice financier précédent et qui est fait en vertu des articles 108.2, 108.2.0.1 et 108.2.1.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 ou en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

Un rapport portant sur la vérification de l'optimisation des ressources d'une municipalité de 10 000 habitants ou plus mais de moins de 100 000 habitants fait en vertu de l'article 108.2.0.1 est également transmis à la Commission municipale du Québec dans les 30 jours suivant son dépôt au conseil. La Commission publie ce rapport sur son site Internet.

Le trésorier d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

Art. 108.4.

Le conseil peut exiger toute autre vérification qu'il juge nécessaire et exiger un rapport.

Toutefois, un conseil ne peut demander au vérificateur externe aucune des vérifications faisant partie du mandat accordé à la Commission municipale du Québec en vertu de la *Loi sur la Commission municipale* (chapitre C-35).

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.

[...]



Bureau de la
vérificatrice générale
de la Ville de Longueuil



789, boulevard Roland-Therrien, Longueuil (Québec) J4H 4A6
Téléphone : 450 463-7100 poste 5500 Télécopieur : 450 463-7386
verificatrice.generale@longueuil.quebec