

**RAPPORT 2021
AU CONSEIL
MUNICIPAL**

Vérificatrice générale
de la Ville de Saguenay

Ville de
Saguenay





Le 26 janvier 2022

Madame Julie Dufour
Mairesse de la Ville de Saguenay
Hôtel de ville de Saguenay
201, rue Racine Est
Chicoutimi (Québec) G7H 5B8

Madame la mairesse,

Conformément à l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes (L.R.Q., chapitre C-19)*, je vous transmets le *Rapport de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay* pour l'année 2021 pour dépôt à la prochaine séance ordinaire du conseil municipal.

Veillez agréer, Madame la mairesse, l'expression de mes sentiments distingués.

La vérificatrice générale de la Ville de Saguenay,

CPA auditrice, CA, M.A.P

TABLE DES MATIÈRES

CHAPITRE 1	OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	7
CHAPITRE 2	GOUVERNANCE ET PRATIQUES DE GESTION - SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY – MANDAT SPÉCIAL	13
CHAPITRE 3	GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT - SOCIÉTÉ DE TRANSPORT DU SAGUENAY	67
CHAPITRE 4	RAPPORT D'ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	135
ANNEXE 1	EXTRAIT DE LA <i>LOI DES CITÉS ET VILLES</i> (L. R. Q., CHAPITRE C-19).....	145



CHAPITRE 1

OBSERVATIONS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



INTRODUCTION

Le présent rapport constitue le rapport annuel 2021 de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay. En effet, ce rapport contient le résultat de mes audits qui ont été effectués essentiellement auprès de la Société de Transport du Saguenay, ci-après nommée STS. Ce rapport me permet de répondre aux exigences réglementaires que la *Loi sur les cités et villes* impose au vérificateur général. Selon la *Loi*, le vérificateur général doit transmettre au maire, au plus tard le 31 août de chaque année, le rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre de l'année précédente.

Le dépôt de ce rapport permet de présenter au conseil municipal le résultat des travaux que nous avons réalisés au cours de l'année ainsi que les constatations et les recommandations qui ont été présentées à l'organisme concerné.

Selon l'article 107.1 de la *Loi sur les cités et villes*¹ (LCV), toutes les villes de plus de 100 000 habitants doivent avoir un fonctionnaire appelé « vérificateur général ». Le mandat du vérificateur général comporte, dans la mesure qu'il juge appropriée, l'audit financier, l'audit de la conformité aux lois, règlements, politiques et directives ainsi que l'audit de la performance (optimisation des ressources) de la municipalité et de certains organismes.

SOMMAIRE DES TRAVAUX

CHAPITRE 2 – GOUVERNANCE ET PRATIQUES DE GESTION À LA STS – RAPPORT SPÉCIAL

En novembre 2020, lors de l'adoption du budget 2021 et du plan quinquennal d'immobilisation 2021-2025 de la STS, le Conseil me demandait de procéder à un audit de performance pour « vérifier l'optimisation des ressources allouées à la STS pour offrir ses services de transport et de vérifier, dans la mesure jugée nécessaire, si celles-ci sont utilisées avec efficacité, efficience et économie. »

Suite à cette demande, nous avons procédé à une analyse préliminaire afin de définir plus précisément l'objectif et la portée du mandat à être déployé.

Les renseignements préliminaires obtenus ont permis d'établir deux objectifs d'audit relativement à la gouvernance et aux pratiques de gestion. Le premier objectif étant de s'assurer que les mécanismes en place favorisent une bonne gouvernance des activités de la STS et l'atteinte de sa mission et le second, de s'assurer que la STS gère de manière économique et efficiente ses ressources financières, matérielles et humaines.

¹ *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 18 mars 2021

Le résultat de notre audit démontre que la STS doit accorder plus d'importance à la planification stratégique, à l'éthique et à la reddition de compte. Un plan stratégique de développement du transport en commun doit être élaboré et doit préciser les objectifs poursuivis, les priorités établies et les résultats attendus. Plusieurs défis sont à venir et la gouvernance de la STS doit mieux encadrer ses actions si elle veut répondre adéquatement aux objectifs poursuivis dans la politique de mobilité durable du ministère des Transports, et ce, tout en étant cohérente avec la planification stratégique, le schéma d'aménagement et de développement ainsi que le plan de développement durable de la Ville de Saguenay.

De plus, la STS doit améliorer ses pratiques de gestion pour favoriser l'adhésion de ses partenaires, de ses gestionnaires et de ses employés à la réalisation de son mandat. D'une part, certains processus de gestion des ressources humaines doivent être élaborés ou revus et d'autre part des améliorations sont nécessaires au niveau de la gestion des ressources financières et des projets d'immobilisation.

La Ville étant un partenaire financier important, il incombe à la haute direction de la STS de rendre compte de son administration de façon à répondre adéquatement aux interrogations de la Ville sur sa gestion et sur la façon dont elle priorise et exerce un contrôle sur les projets de développement.

Cet audit a donné lieu à 29 recommandations.

CHAPITRE 3 - GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN DU MATÉRIEL ROULANT À LA STS

Pour rendre le service attendu, la STS doit procéder à l'entretien de 93 autobus de différents modèles qui parcourent annuellement plus de 4M de kilomètres.

Nous avons procédé au cours de l'année 2021 à un audit de performance pour nous assurer que la STS planifie et exécute les travaux d'entretien de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiables au moindre coût possible, de façon efficiente tout en respectant la réglementation.

Les résultats de notre audit ont démontré que bien que la STS a été en mesure de mettre en service le nombre de véhicules requis pour répondre aux besoins de transport, elle doit améliorer la planification et l'organisation des travaux d'entretien du département de maintenance. Des lacunes ont pu être constatées autant au niveau de l'exhaustivité des informations sur les véhicules, de l'uniformité de la programmation de la maintenance préventive, de la documentation des interventions et des coûts qui y sont associés et du suivi des garanties.

Des contrôles doivent être mis en œuvre pour s'assurer que les utilisateurs des véhicules qui produisent les rapports de ronde de sécurité ainsi que la STS qui en est l'exploitant se conforment à la législation.

De plus l'organisation du travail dans les ateliers nécessite un meilleur encadrement, un meilleur suivi des activités quotidiennes ainsi que de la formation sur le logiciel de gestion de maintenance assisté par ordinateur.

Bien que notre audit ne vise pas le respect des règles environnementales, nous avons pu observer certaines actions qui vont à l'encontre d'une gestion diligente de l'environnement. Ces constatations ont aussi été adressées à la direction de la STS.

Cet audit a donné lieu à 41 recommandations.

CHAPITRE 2

GOUVERNANCE ET PRATIQUES

DE GESTION À LA STS

MANDAT SPÉCIAL



TABLE DES MATIÈRES

1	MISE EN CONTEXTE	17
1.1	PORTRAIT GLOBAL	17
1.2	FINANCEMENT DE LA STS.....	18
1.3	LA STS DANS LA VILLE DE SAGUENAY	23
2	OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT	25
2.1	PORTÉE DE L'AUDIT	25
2.2	OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	26
3	RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	29
4	RÉSULTATS DE L'AUDIT	31
4.1	STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE	32
4.2	COHÉRENCE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ENTRE LA STS ET VILLE DE SAGUENAY	35
4.3	PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE	38
4.4	PRATIQUES DE GESTION	44
	ANNEXE 1 RESPONSABILITÉS D'UN ADMINISTRATEUR.....	63
	ANNEXE 2 ORGANIGRAMME DE LA STS.....	65

SIGLES	DÉFINITIONS
CA	Conseil d'administration
LSTC	Loi sur les Sociétés de transport en commun
MTQ	Ministère des transports du Québec
PQI	Plan quinquennal des investissements
STS	Société de transport du Saguenay

1 MISE EN CONTEXTE

Constituée en vertu de la *Loi sur les Sociétés de transport en commun (LSTC)*², la Société de transport du Saguenay (STS) a pour objectif d'assurer la mobilité des personnes sur son territoire, d'exploiter une entreprise de transport en commun, et d'offrir des services spécialisés de transport, incluant les services de transport adapté.

La STS est l'un des organismes inclus dans le périmètre comptable des états financiers de la Ville de Saguenay. À cet effet, la Ville nomme la majorité des membres de son conseil d'administration, approuve le budget et le plan quinquennal des investissements en immobilisation. Ses résultats financiers sont consolidés à ceux de la Ville, d'où l'importance pour cette dernière de s'assurer que des règles de gouvernance sont élaborées et suivies et que les ressources allouées sont utilisées avec efficacité et économie.

Une bonne gouvernance assurera que les activités courantes de la STS sont cohérentes à la mission et aux objectifs de l'organisation. De plus, elle favorisera une culture de gestion performante optimisant l'utilisation de l'ensemble des ressources de l'organisation.

Actuellement, les politiques gouvernementales en matière de mobilité durable favorisent l'électrification des transports et le transport actif. Les objectifs gouvernementaux, tels que l'objectif d'électrifier plus de la moitié des véhicules utilisés pour le transport en commun, auront un impact important sur les activités des sociétés de transport en commun qui devront suivre le rythme imposé, tout en respectant leurs capacités budgétaires. Raison supplémentaire de s'assurer de la saine gouvernance et de la gestion performante de la STS.

1.1 PORTRAIT GLOBAL

1.1.1 COUP D'ŒIL SUR SAGUENAY

- Superficie du territoire : 1 165 km² ;
- Population : 146 920 résidents en 2019 et 147 410 en 2020 ;
- Croissance de la population : 2,3 % entre 2009 et 2019, comparativement à une moyenne de 9,6 % pour les 10 villes québécoises de plus de 100 000 habitants ;
- Réseau routier : 1 392 km ;

² Chapitre S-30.01 *Loi sur les sociétés de transport en commun*

- Taux de motorisation des ménages : 1,53 véhicule.

1.1.2 PORTRAIT DE LA STS (2019)

Puisque l'année 2020 est une année particulière où le transport collectif a été affecté par le confinement de la population et le télétravail, nous avons utilisé les données de 2019 puisqu'elles sont davantage représentatives d'une année de fonctionnement régulière :

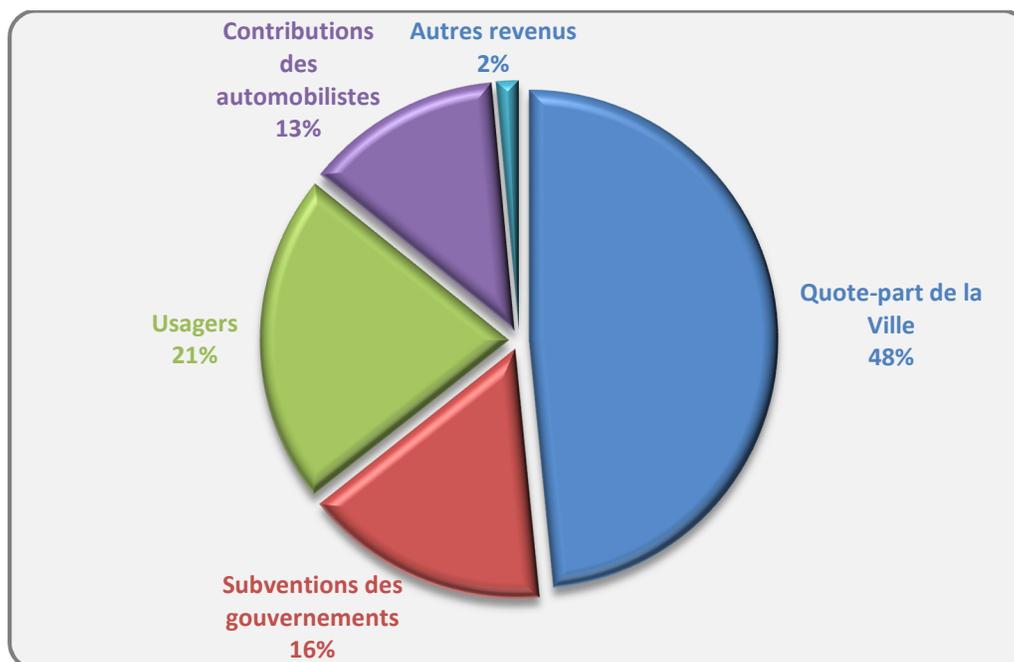
- Nombre de passages - transport régulier : 4 249 552 ;
- Nombre de passages - transport adapté : 184 658 ;
- Nombre de circuits : 85 ;
- Nombre de km parcourus – transport régulier : 4 856 516 km ;
- Nombre de km parcourus – transport adapté : 862 945 km
- Nombre de véhicules : 93 ;
- Âge moyen de la flotte : 7,96 ans ;
- Consommation d'essence : 2 592 506 litres par année ;
- Villes desservies par la STS par le biais d'un partenariat : Saint-Ambroise, Saint-Fulgence et Saint-Honoré.

Pour accomplir sa mission, la STS compte sur un conseil d'administration, un directeur général, un directeur général adjoint et 4 directions ainsi qu'environ 160 employés. L'organigramme est présenté à l'annexe 2.

1.2 FINANCEMENT DE LA STS

Les dépenses de fonctionnement de la STS sont financées à près de 50 % par la quote-part de la Ville de Saguenay pour un montant de plus de 12 M\$ annuellement. Les revenus provenant des usagers représentent en moyenne 21 % des revenus de la société de transport sur la période 2010-2019. Le solde des revenus provient des subventions gouvernementales, de la contribution des automobilistes et des autres revenus, comme représenté au graphique 1.

Graphique 1 – Distribution moyenne des revenus de la STS entre 2010 et 2019



1.2.1 QUOTE-PART DE LA VILLE DE SAGUENAY

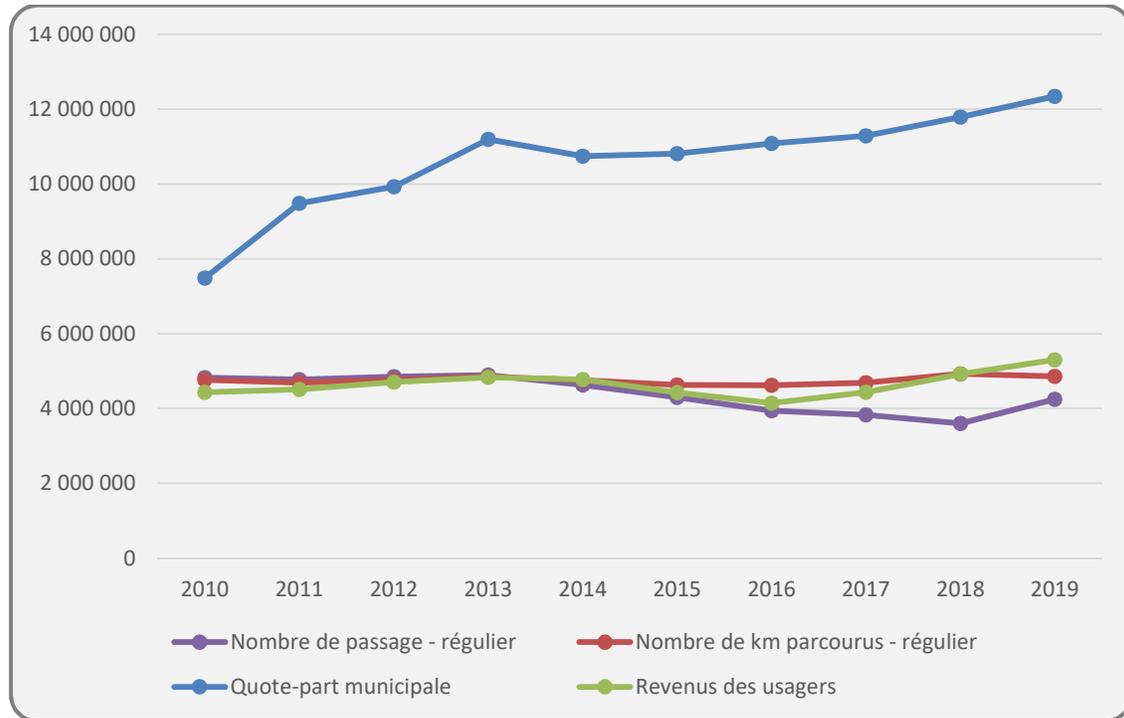
En vertu de l'article 126 de *la Loi sur les sociétés de transport en commun*³, la STS reçoit les crédits annuels accordés par la Ville afin de contribuer au financement de ses activités. Pour ce faire, la STS prépare son budget, et le dépose à la Ville pour approbation. « Celui-ci ne peut prévoir de dépenses supérieures aux revenus de la société » (Art. 119). Un budget supplémentaire peut être déposé en cours d'année financière par la STS à la Ville si cela est jugé nécessaire. Enfin, selon l'article 114 de la *Loi*, « les villes sont garantes des obligations et des engagements de la société, dont le territoire comprend, en tout ou en partie, le leur ». Cette disposition de la *Loi* rend responsable la Ville de tout déficit encouru par la Société.

Entre 2010 et 2019, la Ville a contribué à hauteur de plus de 106 M\$ au financement de la STS. Le montant versé par la Ville a augmenté de 65 % durant cette période, passant de 7,5 M\$ en 2010 à 12,3 M\$ en 2019 comme le démontre le graphique 2. Ce dernier illustre également que, comparativement à d'autres

³ Chapitre S-30.01 *Loi sur les sociétés de transport en commun*, art. 126

indicateurs qui semblent être demeurés plutôt stables au cours des 10 dernières années, la quote-part augmente annuellement.

Graphique 2 – Progression de la quote-part municipale et des autres indicateurs de services au cours des 10 dernières années



Cependant, au cours des 5 dernières années, cette augmentation tend à se stabiliser autour de 3 % annuellement.

Par ailleurs, la politique de mobilité durable ainsi que le plan d'action 2018-2023 du ministère des Transports du Québec prévoit plusieurs objectifs en matière de développement et d'investissement en transport en commun qui se résument ainsi :

- maintien des infrastructures de transport ;
- développement du transport actif ;
- électrification des transports ;
- augmentation de l'offre de service.

Ces objectifs mettent une certaine pression sur la STS quant à l'atteinte de cibles déterminées par le MTQ, nécessaires à l'obtention de certaines subventions ou bonifications de ces dernières.

1.2.2 COMPARAISON DE CERTAINES DONNÉES PAR RAPPORT À D'AUTRES SOCIÉTÉS DE TRANSPORT DU QUÉBEC

Le tableau 2 présente la comparaison de données relatives à deux sociétés de transport québécoises comparables. Ces données proviennent principalement des rapports annuels et des états financiers relatifs à 2019. Les principaux facteurs de sélection de ces comparables ont été la population de la ville ainsi que l'absence d'autres réseaux à proximité, ce qui a un impact sur l'achalandage du réseau de transport étudié.

Tableau 2 – Comparaison de données entre trois sociétés de transport en commun pour l'année 2019

	<i>Saguenay</i>	<i>Trois-Rivières</i>	<i>Sherbrooke</i>
<i>Population</i>	146 920	137 026	169 136
<i>Variation de la population entre 2015 et 2019</i>	0,2 %	1,5 %	4,0 %
<i>Territoire</i>	1 165 km²	334 km ²	366 km ²
<i>Densité population</i>	126 habitants/km²	413 habitants/km ²	462 habitants/km ²
<i>Nombre de passages – transport régulier</i>	4 249 552	3 399 054	7 677 800
<i>Variation du nombre de passages – transport régulier entre 2015 et 2019</i>	(1,2 %)	(1,5 %)	0,4 %
<i>Nombre de passages – transport adapté</i>	184 658	92 763	308 860
<i>Variation du nombre de passages – transport adapté entre 2015 et 2019</i>	(7,7 %)	6,3 %	4,2 %
<i>Nombre de passages total -régulier et adapté</i>	4 434 210	3 491 817	7 986 660
<i>Nombre de km parcourus - transport régulier et adapté</i>	5 719 461	3 436 086	7 239 880
<i>Revenus des usagers</i>	5 302 660 \$	4 428 239 \$	10 823 412 \$
<i>Quote-part municipale</i>	12 342 000 \$	6 096 586 \$	15 195 500 \$
<i>Revenus totaux de fonctionnement</i>	25 128 862 \$	15 808 000 \$	35 649 905 \$
<i>Coût d'exploitation total –transport régulier et adapté</i>	25 808 929 \$	18 483 279 \$	38 624 160 \$

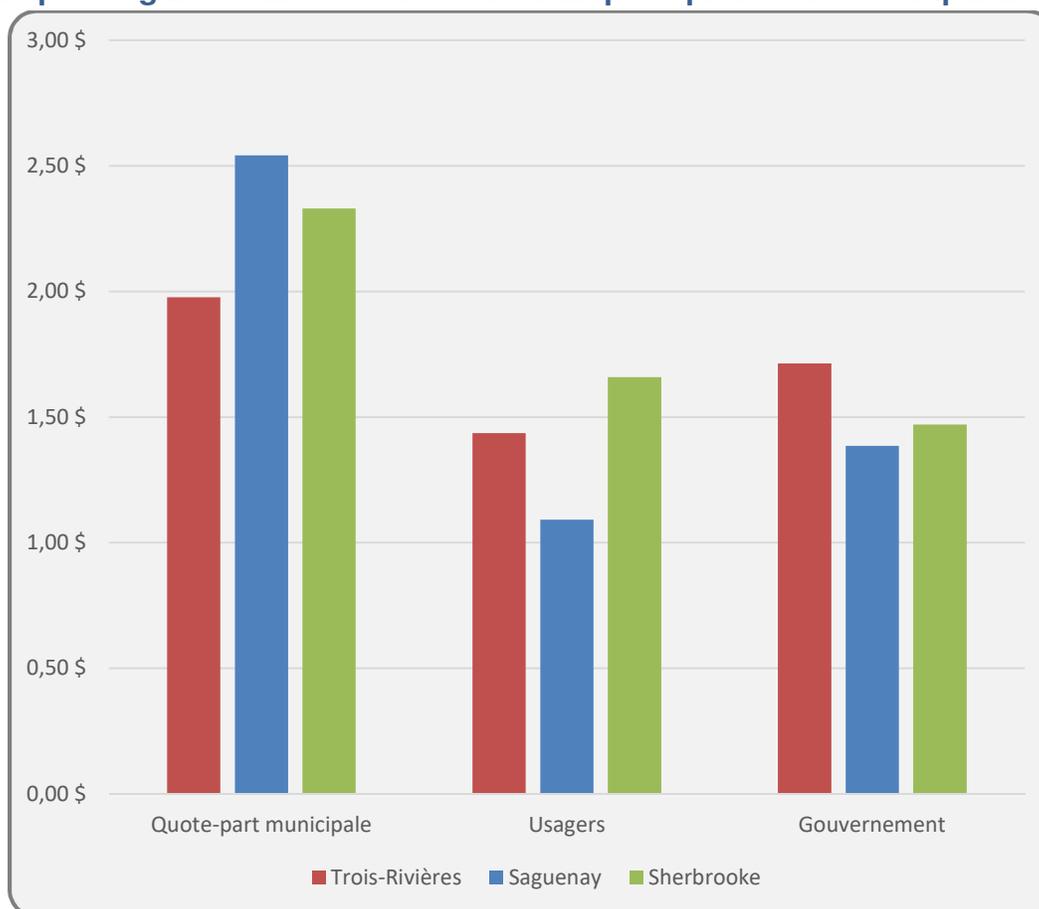
	<i>Saguenay</i>	<i>Trois-Rivières</i>	<i>Sherbrooke</i>
<i>Quote-part municipale par passage</i>	2,78 \$	1,74 \$	1,90 \$
<i>Quote-part municipale par km parcouru</i>	2,16 \$	1,77 \$	2,10 \$
<i>Coût d'exploitation par passage - régulier et adapté</i>	5,82 \$	5,29 \$	4,84 \$
<i>Coût d'exploitation par km parcouru</i>	4,51 \$	5,38 \$	5,33 \$

L'observation des données démontre que :

- le montant de la quote-part municipale de la STS est plus du double de celui de Trois-Rivières et les coûts d'exploitation totaux sont quant à eux 40 % supérieurs alors que le nombre de passages total est 27 % plus élevé à la STS ;
- la STS présente les coûts d'exploitation par passage les plus élevés ;
- la STS est la société qui a connu la plus importante baisse d'achalandage au cours des 5 dernières années (diminution de 1,2 % pour le transport régulier et diminution de 7,7 % pour le transport adapté), mais aussi la ville qui a connu le plus bas taux de croissance de population, soit 0,2 %.

Par ailleurs, le graphique 4 illustre que la STS est la société de transport qui, par kilomètre parcouru pour le transport régulier a le plus haut taux de revenus en provenance de la quote-part de la Ville et le plus bas taux de revenus en provenance des usagers.

Graphique 4 – Sources de financement par kilomètre parcouru pour le transport régulier dans 3 sociétés de transport québécoises comparables



1.2.3 TRANSPORT ADAPTÉ

La STS assure le service de transport adapté sur son territoire. L'observation des données démontre qu'au cours des 5 dernières années, les coûts relatifs au transport adapté ont augmenté de plus de 6 %, alors que le nombre de transports a connu une baisse de près de 8 %.

1.3 LA STS DANS LA VILLE DE SAGUENAY

Dans un souci de contrôle des coûts et de suivi budgétaire, la Ville, par le biais de la commission des finances, s'intéresse à la gestion de la STS afin de s'assurer que la quote-part versée, représentant environ 3,1 % du budget total de la Ville, est gérée selon de saines pratiques de gestion financière, prônant la performance et l'économie. Au cours de l'année 2019, certains questionnements de la commission des finances sont demeurés sans réponse, répondus partiellement ou dans des délais importants. Préoccupée par la situation, « la Ville de Saguenay,

par la résolution VS-CM-2020-550 a demandé à la vérificatrice générale de vérifier l'optimisation des ressources allouées à la Société de transport du Saguenay pour offrir ses services de transport, et de vérifier, dans la mesure qu'elle juge nécessaire, si celles-ci sont utilisées avec efficacité, efficience et économie⁴ ».

⁴ Extrait du procès-verbal de la séance ordinaire du conseil municipal de la Ville de Saguenay tenue par téléconférence le 2 novembre 2020

2 OBJECTIFS ET PORTÉE DE L'AUDIT

2.1 PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*⁵, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la « Gouvernance et les pratiques de gestion ». 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.

Considérant la large portée du mandat dans la résolution du Conseil municipal, et suivant une analyse préliminaire des données, orientations et documents de la STS, nous avons pu constater que peu d'éléments prioritaires et essentiels en matière de gouvernance étaient en place pour appuyer la mission de l'organisation.

Ainsi, afin d'obtenir une vue à 360 degrés des activités de la STS, le présent audit a consisté à évaluer la performance globale de la STS et la gestion de ses activités de façon à conclure dans quelle mesure l'utilisation de ses ressources est optimale. Pour ce faire, les pratiques de gouvernance ont été évaluées afin de vérifier qu'elles favorisent la saine gestion et la performance de la STS, et que les ressources humaines, financières et matérielles sont gérées de manière efficiente et économique.

Nous avons procédé à l'évaluation des pratiques de gouvernance et de gestion en fonction de deux objectifs et des critères d'audit présentés à la section 2.2. Notre évaluation a couvert la période du 1^{er} janvier 2020 au 30 septembre 2021. Cependant, certaines de nos constatations peuvent se rapporter à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons effectué des rencontres avec des élus, des gestionnaires et des employés, procédé à des sondages, analysé la documentation pertinente et validé des politiques, procédures et pratiques en cours à la STS.

Notre audit ne portait pas sur l'achalandage, l'analyse des circuits, ni sur les activités d'entretien des immeubles. Par ailleurs, un mandat distinct a été réalisé sur la gestion des activités d'entretien du matériel roulant. À cet effet, les résultats de cet audit sont présentés dans un autre rapport.

⁵ *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 1^{er} octobre 2021

2.2 OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Objectif 1 : S'assurer que les mécanismes en place favorisent une bonne gouvernance des activités de la STS et l'atteinte de sa mission.

La performance d'une organisation provient en premier lieu du leadership de ses dirigeants dans la mise en place de saines pratiques de gouvernance. Il revient au conseil d'administration (CA) et à la haute direction de s'assurer que les processus permettent de planifier, diriger, contrôler et effectuer une reddition de comptes favorisant une gestion efficiente et performante, ainsi que l'atteinte de la mission et des objectifs de l'organisation. De plus, ces instances se doivent de donner le ton à l'ensemble de l'organisation pour assurer une culture de performance à tous les niveaux.

Critères d'évaluation :

- la définition des rôles et responsabilités des acteurs de la gouvernance de la STS est claire, communiquée et assumée ;
- l'implication du CA dans la gestion stratégique, la définition de la vision, des orientations et des objectifs stratégiques permettent de favoriser la performance de la STS ;
- le CA obtient les informations de gestion pertinentes, suffisantes et en temps opportun lui permettant la réalisation du suivi de la performance de la STS ;
- la Ville de Saguenay et la STS ont une vision commune et cohérente du transport collectif et des orientations stratégiques à privilégier, notamment en matière de services aux citoyens.

Objectif 2 : S'assurer que la STS gère de manière économique et efficiente ses ressources financières, matérielles et humaines.

Dans le reflet de la gouvernance, les gestionnaires doivent opérationnaliser au quotidien le mandat de la STS, en s'assurant que les ressources financières, matérielles et humaines sont gérées dans le même souci de performance.

Critères d'évaluation :

- les ressources humaines sont gérées et planifiées de manière à favoriser l'efficience ;

- la planification, la gestion et la reddition de comptes en matière de ressources financières favorisent l'équilibre budgétaire, l'atteinte des objectifs et la performance financière ;
- les mécanismes en place qui guident la priorisation et l'acceptation des projets sont basés sur de saines pratiques de gestion.



3 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la vérificatrice générale de la Ville de Saguenay consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de la mission et à émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Comme déjà mentionné, notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont définis à la section 2.2.

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

4 RÉSULTATS DE L'AUDIT

Les constats relevés au cours de cet audit ont été classés selon une approche descendante.

Dans un premier temps, nous avons abordé les éléments qui concernent la stratégie organisationnelle de la STS, laquelle devrait prendre appui sur sa mission, sa vision et ses valeurs.

Nous nous sommes ensuite intéressés aux pratiques de gouvernance de la STS et à sa gestion opérationnelle en matière de ressources humaines, de ressources financières et de ressources matérielles (volet des projets d'immobilisation et de maintien des actifs).

Nous pouvons conclure que les pratiques de gouvernance et de gestion de la STS doivent être améliorées car elles ne favorisent pas l'atteinte de sa mission. La culture organisationnelle de la STS doit faire une plus grande place à la stratégie organisationnelle, à la conformité, à l'éthique et à la reddition de comptes, ce qui lui permettrait de mieux répondre aux objectifs en matière de développement et d'investissement en transport en commun du MTQ.

La STS doit définir la culture organisationnelle souhaitée et s'assurer de son respect à tous les niveaux de l'organisation. L'absence d'orientations claires et communiquées au personnel engendre des difficultés sur les plans de l'adhésion des employés aux valeurs de la STS et de la mobilisation autour d'objectifs communs.

Le plan des actions à poser et à prioriser doit être établi en collaboration avec des représentants de la Ville, de manière à s'assurer de la cohérence stratégique des deux entités.

De plus, bien que la STS applique certains principes de gestion, des déficiences ont été relevées dans l'analyse des pratiques de gestion des ressources humaines, financières et matérielles. Celles-ci découlent principalement de l'absence de stratégie organisationnelle et des lacunes observées sur le plan de la gouvernance de la STS. Ainsi, elle doit améliorer, communiquer et documenter ses pratiques de gestion pour s'assurer et, par extension assurer la Ville de Saguenay, que les ressources humaines, financières et matérielles sont gérées de manière efficace, efficiente et économique.

En terminant, nous tenons à souligner la collaboration au processus d'audit des différents intervenants qui ont été sollicités, qui ont répondu aux questions et qui ont fourni de la documentation tout au long du mandat.

4.1 STRATÉGIE ORGANISATIONNELLE

4.1.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Afin de réaliser sa mission, les dirigeants doivent identifier les orientations à observer par l'organisation et définir les stratégies à privilégier pour y arriver. Ces orientations et stratégies permettent à toutes les parties prenantes (conseil d'administration, direction, personnel, autres partenaires, etc.) de partager une vision commune quant aux objectifs de l'organisation et aux mesures concrètes qui doivent être mises en œuvre pour les atteindre.

Les bonnes pratiques en matière de stratégie organisationnelle consistent à élaborer et à rassembler ces informations dans un « plan stratégique » qui doit être révisé de manière périodique. D'ailleurs, à plus forte raison, l'article 130 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun (LSTC) (S-30.01)*⁶ oblige les sociétés de transport en commun à se doter d'un « plan stratégique de développement du transport en commun », directement rattaché à la mission première de chaque société de transport.

Un tel plan détaille les stratégies de l'organisation qui seront converties en objectifs et en plan d'action spécifique pour permettre l'atteinte des objectifs que l'organisme s'est fixés.

De plus, pour favoriser une concertation autour de la mission de l'organisation et une cohérence des actions réalisées au quotidien par l'ensemble du personnel, ce plan doit être communiqué, et ce, à tous les niveaux de l'organisation.

Le conseil d'administration (CA) doit être impliqué à chacune des principales étapes du processus d'élaboration de la stratégie de l'organisme. À cet égard, il doit :

- évaluer les stratégies proposées par la direction ;
- apprécier le processus d'élaboration de la stratégie pour s'assurer qu'il explore l'ensemble des solutions possibles et qu'elles sont correctement évaluées ;
- approuver la stratégie ;
- examiner le plan d'action et le processus de sa mise en œuvre ;

⁶ Une société produit [...] un plan stratégique de développement du transport en commun sur son territoire, précisant les objectifs qu'elle poursuit, les priorités qu'elle établit et les résultats attendus. [...] Il est ajusté annuellement et révisé tous les cinq ans.

- exercer une surveillance de la mise en œuvre du plan par des critères de mesure reconnus ;
- prodiguer des conseils opérationnels et tactiques à la Direction.

De plus, afin d'assurer le suivi de la stratégie organisationnelle, les bonnes pratiques recensées proposent qu'une entité se dote d'outils de gestion tels que des indicateurs de performance. Des indicateurs bien définis permettent d'une part d'apprécier les objectifs fixés dans le plan stratégique par rapport à ceux réellement obtenus et d'autre part, de rendre compte de l'atteinte des objectifs au CA ainsi qu'aux autres parties prenantes.

4.1.2 CONSTATS

Le site Internet de la STS présente la définition de sa mission et de ses valeurs. Celle-ci consiste à :

« [...] offrir des services efficaces de transport aux usagers du Saguenay en faisant une saine utilisation de toutes les ressources disponibles. Nos valeurs sont la loyauté envers nos engagements et envers l'organisation, le respect des autres, des biens de la société et des lois et règlements, la collaboration, la coopération et le partage, la contribution au changement et à l'innovation. »

Bien que la mission et les valeurs de la STS soient établies, l'organisme n'a pas été en mesure de démontrer que ses actions découlent de stratégies concertées, définies et partagées avec les parties prenantes (administrateurs de la STS, direction de la STS et la Ville), et ce en accord avec sa mission, sa vision et ses valeurs.

L'ensemble des parties prenantes listées ci-haut nous ont confirmé :

- que la STS ne dispose d'aucun plan stratégique de développement du transport en commun documenté, détaillé et communiqué, tel qu'exigé par la réglementation. Bien que plusieurs actions en matière de développement ont été réalisées au cours des dernières années, il n'existe aucune documentation assimilable à une stratégie organisationnelle regroupant des actions ou des objectifs clairement définis à mettre en œuvre ;
- qu'aucune attente, ni aucun objectif spécifique n'ont été communiqués formellement aux directions et aux services de la STS par la direction, pas plus que de précisions quant aux alignements stratégiques à respecter.

L'absence de planification stratégique a des impacts sur la gestion de la STS dans son ensemble, ce qui se traduit notamment par les constatations suivantes :

- les membres du conseil municipal de la Ville, du CA (administrateurs) de la STS et de la direction générale de la STS n'ont pas une vision commune quant aux orientations devant être privilégiées par la STS ;
- les administrateurs de la STS ne disposent pas d'information quant aux orientations poursuivies par la direction ;
- les décisions concernant les projets d'immobilisation ne découlent pas d'une stratégie et d'orientations définies et peuvent ainsi ne pas être en cohérence avec les orientations de la Ville ;
- le suivi de la performance de chacun des secteurs de l'organisation par la direction générale ne peut s'exercer efficacement puisqu'il ne repose pas sur des paramètres définis et connus ;
- les rapports annuels de la STS⁷ ne contiennent aucun indicateur associé à une cible de rendement qui permettrait d'apprécier la performance de l'organisme en lien avec les actions qui ont été mises en œuvre au cours de l'année.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 1. mener, avec la direction de la STS, un exercice de planification stratégique, définir les orientations, approuver le plan final et le soumettre pour son approbation à la Ville de Saguenay ;*
- 2. évaluer la mise en œuvre du plan stratégique de développement du transport en commun à travers un processus de reddition de comptes cohérent et proposer des mesures correctives à la direction, le cas échéant.*

⁷ Les rapports annuels pour 2018 et 2019

Nous recommandons à la direction générale de la STS de :

RECOMMANDATION

3. *communiquer le plan stratégique de développement du transport en commun à l'ensemble de l'organisation, élaborer des objectifs spécifiques aux secteurs de l'organisation, les communiquer, définir des indicateurs de performance en collaboration avec les directions et services et en exercer le suivi.*

4.2 COHÉRENCE DES ORIENTATIONS STRATÉGIQUES ENTRE LA STS ET VILLE DE SAGUENAY

4.2.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Une vision commune partagée entre les diverses parties prenantes, particulièrement les sociétés de transport en commun et les villes des territoires qu'elles desservent, assure la cohérence de leurs actions et une communication de qualité. Une reddition de comptes formalisée favorise un partage efficace des informations, ce qui permet également la cohérence des orientations stratégiques.

À cet égard, la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (LSTC) (S-30.01) précise certaines obligations d'une société de transport vis-à-vis l'administration municipale de son territoire. Par exemple, la direction de la société de transport doit présenter tous les éléments de la reddition de comptes selon la forme et la fréquence déterminées par la *Loi* ou par la Ville.⁸ Parmi les éléments de reddition de comptes prévus et qui nous sont apparus pertinents au regard de la portée du présent audit se retrouvent les obligations suivantes pour une société de transport :

1. une société dépose, avant le 1^{er} novembre de chaque année, pour adoption par la Ville, son budget pour l'exercice financier suivant et l'informe des tarifs qui seront en vigueur au cours de la période couverte par son prochain budget (LSTC, article 116). Un budget doit prévoir une réserve d'au plus 1,5 % des dépenses pour rencontrer les frais imprévisibles d'administration et d'exploitation. Un budget adopté entre en vigueur le 1^{er} janvier qui suit ;

⁸ Les articles 92.2, 92.3, 116, 130, 131, 132, 134, 136, 138 et 139 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (S-30.01) exposent des éléments de reddition de comptes qui s'avèrent cohérents avec les saines pratiques de gestion.

2. une société produit un plan stratégique de développement du transport en commun sur son territoire précisant les objectifs qu'elle poursuit, les priorités qu'elle établit et les résultats attendus (LSTC, article 130). Il est ajusté annuellement et révisé tous les cinq ans. Une société transmet au ministre [et] à la Ville [...] une copie de son plan ainsi que de ses ajustements et révisions dans les 30 jours de leur production (LSTC, article 131) ;
3. une société produit, chaque année, un programme de ses immobilisations pour les 10 prochaines années, en conformité avec son plan stratégique (LSTC, article 132). La société transmet le programme, pour approbation par la Ville, au plus tard le 31 octobre précédant le début du premier exercice financier qu'il vise (LSTC, article 134) ;
4. dès la fin de l'exercice financier, le trésorier dresse le rapport financier pour l'exercice qui vient de se terminer et atteste de sa véracité (LSTC, article 136). Il doit, lors d'une assemblée du CA, déposer le rapport financier, le rapport du vérificateur, ainsi que tout autre document dont le dépôt est prescrit par le ministre des Affaires municipales et de l'Habitation (LSTC, article 137). Au plus tard le 15 avril, le secrétaire transmet au ministre et au greffier de la Ville le rapport financier et le rapport du vérificateur (LSTC, article 139).

En complément, nos recherches ont relevé que l'élaboration d'une déclaration de services aux citoyens⁹ est une bonne pratique en matière de communication des objectifs, des orientations et de la qualité des services dispensés par un organisme public. Un tel document permet de démontrer, par des engagements concrets, la préoccupation d'un organisme à assurer des services de qualité aux citoyens. À l'heure actuelle, ni les villes ni les sociétés de transport ne sont assujetties à cette législation. Cette pratique suscite cependant la réflexion et tend à s'implanter graduellement dans plusieurs villes du Québec¹⁰.

⁹ En vertu de l'article 6 de la *Loi sur l'administration publique*, les ministères et organismes publics sont tenus d'élaborer une « Déclaration de services au citoyen ». Il s'agit d'un document public dans lequel sont indiqués les engagements du ministère ou de l'organisme quant au niveau et à la qualité des services offerts⁹. On y retrouve notamment les éléments suivants :

- la nature des services offerts et leur accessibilité ;
- la mission, les valeurs et la vision de l'organisation ;
- les objectifs du ministère ou de l'organisme face à la qualité et au niveau de ses services offerts ;
- les coordonnées de l'organisation, incluant une section sur le traitement des plaintes et requêtes.

¹⁰ Des villes comme Québec, Laval, Rouyn-Noranda et Trois-Rivières ont déjà adopté cette pratique (liste non exhaustive).

4.2.2 CONSTATS

À la lumière des éléments probants amassés au cours de l'audit, il apparaît que la STS ne respecte pas les exigences légales auxquelles les points 2 et 3 ci-devant font référence. Les constats des sections 4.1.2 et 4.4.5.2 exposent les lacunes relevées.

Par ailleurs, les entrevues menées et l'examen de la documentation de la Ville de Saguenay et de la STS ont démontré que les deux organismes n'ont pas développé une vision commune et cohérente du transport collectif. En plus de l'absence d'un plan stratégique de la STS qui permettrait à la Ville d'être informée des objectifs et orientations de la STS, comme énoncé à la section 4.1, nous avons observé les éléments suivants en appui à notre constatation :

- la Ville n'a pas réalisé son dernier exercice de planification stratégique en suivant un processus collaboratif avec la STS : lors de l'élaboration de la planification stratégique de la Ville 2020-2030, celle-ci a intégré l'objectif suivant concernant le service de transport en commun : « optimiser et rendre sécuritaires les modes de transport alternatifs » or, la direction de la STS nous a confirmé ne pas avoir été consultée pour participer à l'élaboration des orientations qui concernent directement la STS et ses activités ;
- malgré la présence de cinq conseillers municipaux au CA de la STS, nous avons pu constater, lors des entrevues, que les attentes de la Ville en matière de surveillance de la STS et de communication demeurent imprécises et auraient avantage à être mieux connues et documentées. Que ce soit pour assurer une surveillance des orientations de la STS, pour valider leur cohérence avec celles de la Ville ou communiquer les attentes de la Ville à la STS, les membres siégeant aux deux instances n'ont pas une compréhension claire et précise de leurs responsabilités, ni de leur rôle, ni des informations devant être communiquées de part et d'autre ;
- lors de la lecture des procès-verbaux des séances du CA de la STS, nous avons noté qu'il n'existe aucun point mentionnant une quelconque communication relativement à des orientations, des suivis ou des redditions de comptes entre les deux entités.

L'ensemble des constats quant à l'absence d'alignement et d'actions concertées, de même que l'inefficacité des mécanismes de communication entre les deux organisations, a possiblement contribué au climat tendu qui s'est installé entre certains membres du conseil municipal et de la direction de la STS, ainsi qu'à la dégradation de la qualité des communications entre les parties.

Nous recommandons à la Ville de Saguenay de :

RECOMMANDATIONS

4. *prévoir un processus collaboratif avec la STS lors de l'élaboration des orientations stratégiques de la Ville ;*
5. *s'assurer de recevoir le plan stratégique de développement du transport en commun de la STS, de valider la cohérence des orientations y étant déclinées avec celles de la Ville et de l'approuver en conformité avec l'article 131 de la Loi ;*
6. *prévoir et formaliser la forme et la fréquence des éléments de reddition de comptes souhaités, en informer la STS et s'assurer d'en faire le suivi.*

Nous recommandons à la direction de la STS de :

RECOMMANDATION

7. *produire les redditions de comptes prévues par la Ville selon la forme et la fréquence déterminées.*

4.3 PRATIQUES EN MATIÈRE DE GOUVERNANCE

4.3.1 RÔLES ET RESPONSABILITÉS DES ACTEURS DE LA GOUVERNANCE

4.3.1.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Depuis le début des années 2000, les exigences et les attentes à l'égard des administrateurs se multiplient et les risques liés à leurs responsabilités s'accroissent. Il est donc primordial que le CA et chacun des membres qui le constituent connaissent bien les rôles et responsabilités¹¹ reliés à cet engagement.

¹¹ L'annexe 1 du rapport présente une liste non exhaustive des responsabilités des membres d'un conseil d'administration dans un contexte parapublic.

En matière de gouvernance, les administrateurs assument à la fois un rôle collectif et un rôle individuel en tant que membres du CA.

Le rôle collectif des administrateurs s'exerce en assurant la supervision des activités, en exigeant des redditions de comptes quant à la réalisation de la mission et en prenant des décisions dans le meilleur intérêt de l'organisme. Plus spécifiquement, ce volet de la gouvernance de l'entité doit être axé sur des tâches de surveillance telles que l'évaluation des risques auxquels l'organisation est exposée, la nomination des postes de direction, la supervision de certains secteurs clés comme les finances et les ressources humaines.

De plus, chacun des administrateurs assume une responsabilité individuelle qui ne peut être déléguée, soit une obligation fiduciaire envers l'organisation. Cette obligation comporte deux grands volets, soit le devoir de diligence et celui de loyauté.

Pour être en mesure de remplir leur rôle, les administrateurs doivent être informés adéquatement quant à l'apport qui est attendu de chacun d'eux. Selon les bonnes pratiques, les administrateurs doivent disposer d'une description de leur rôle, des règles d'éthique et de déontologie à respecter, en plus d'une description de la nature et des secteurs d'activité de l'organisation qui permettent une compréhension approfondie de l'entité.

4.3.1.2 CONSTATS

La définition des rôles et responsabilités des administrateurs de la STS n'est pas adéquatement documentée. Ceci rend difficile l'exercice des fonctions respectives de chacun des administrateurs et ne permet pas de s'assurer ni de démontrer que les responsabilités collectives sont toutes assumées. À cet effet, nous avons colligé les informations suivantes :

- le *Règlement intérieur* est la seule documentation existante à la STS. Ce document détaille les règles de fonctionnement de la STS et de son CA. En termes de responsabilités des membres du CA, ce document n'aborde que les rôles du président et du vice-président du CA et ils sont très peu détaillés. Ils sont toutefois cohérents avec les articles 23 et 24 de la *Loi* ;
- bien que les administrateurs discutent des informations présentées en plénières et les questionnent préalablement à leur adoption, ces derniers ne font pas de demandes spécifiques relatives à l'information nécessaire ou aux éléments de reddition de comptes souhaités ;

- les nouveaux administrateurs ne bénéficient pas d'un programme d'intégration ni de formations spécifiques portant sur l'exercice de leurs rôles et responsabilités au sein du CA de la STS.

Nous avons noté l'absence de réalisation de certaines activités par le CA de la STS, consécutive de la méconnaissance des rôles et responsabilités, comme l'approbation des orientations stratégiques, le suivi de la performance, la supervision des finances et l'évaluation du directeur général.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATIONS

8. *définir et documenter formellement les rôles et responsabilités spécifiques pour chacun des membres du CA ;*
9. *concevoir un programme d'intégration pour les nouveaux administrateurs et le réviser régulièrement.*

4.3.2 FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

4.3.2.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Dans la conduite de ses activités, un CA fonctionnant de manière efficace permettra aux administrateurs de s'acquitter de leurs responsabilités et de s'assurer de la valeur ajoutée du temps investi dans la gouvernance de l'organisation.

D'abord, les bonnes pratiques édictent d'adopter des règles formelles en matière d'indépendance et de comportement éthique des administrateurs et d'en assurer le suivi et ce, tant par les administrateurs que par la direction. Ce code devrait couvrir minimalement les aspects liés au respect des lois, à l'intégrité personnelle, aux conflits d'intérêt et à la confidentialité des renseignements.

Afin d'assurer un suivi efficace des orientations de l'organisation, le CA peut former différents comités spécialisés dans des domaines précis, notamment en matière de gouvernance, de finances, de ressources humaines et autres.

De plus, les bonnes pratiques concernant l'adoption des décisions prises par le CA lors des séances du conseil prévoient que ces dernières se traduisent par une

résolution qui doit être structurée. La forme la plus répandue s'appuie sur des « considérant » qui :

- décrivent le contexte, de même que les exigences législatives et réglementaires ;
- font référence aux objectifs de l'organisation ;
- invoquent des constats, des rapports, des demandes ou des avis qui la justifient.

Une résolution adéquatement rédigée se compose d'un libellé précis traitant d'un seul sujet ; elle identifie clairement le problème ou le contexte, de même que la mesure proposée. Elle intègre finalement les responsabilités des personnes et les conditions en termes de délais, de mise en œuvre et de ressources nécessaires¹².

4.3.2.2 CONSTATS

Nos entrevues et notre examen de la documentation ont révélé :

- qu'un guide d'éthique, incluant un formulaire de déclaration de conflit d'intérêt, a été adopté par le CA en décembre 2020. Ce guide lie le CA, les administrateurs, les gestionnaires ainsi que les employés de la STS aux valeurs qui y sont exposées. Or, ce document, en date de notre audit, n'a toujours pas été déployé et n'a pas été signé par les membres du CA ni par la haute direction, ce qui, selon la STS, devrait être fait au début de l'année 2022. De plus, le guide fait état de la composition d'un comité responsable de l'éthique, désigné par résolution.
- la revue des procès-verbaux, qui témoignent de l'adoption des résolutions par les administrateurs, a permis de constater qu'ils étaient très peu détaillés mais que depuis le mois de juin 2021, le contexte et les exigences législatives et réglementaires ainsi que les objectifs concernés menant à la décision sont mieux documentés. Ceci est une bonne pratique qui permet de démontrer le degré d'analyse et la diligence des administrateurs. À cet égard, tous les procès-verbaux sont disponibles sur le site Internet de la STS ;
- que le CA se rencontre périodiquement selon un calendrier établi qui est disponible sur le site de l'organisme. Les rencontres sont publiques, tel que prescrit par la réglementation, mais ne sont pas accessibles sur Internet. Même

¹² Adapté de : Portail des gestionnaires et bénévoles – Qu'est-ce qu'adopter une résolution sur : [https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/1847/102/3751/1/51774/12/F107849247051774 Qu est ce qu adopter une r solution.doc#:~:text=La%20r%C3%A9solution%20adopt%C3%A9e%20par%20une,ou%20avis%20qui%20la%20justifie](https://oraprdnt.uqtr.quebec.ca/pls/public/docs/FWG/GSC/Publication/1847/102/3751/1/51774/12/F107849247051774%20Qu%20est%20ce%20qu%20adopter%20une%20r%20solution.doc#:~:text=La%20r%C3%A9solution%20adopt%C3%A9e%20par%20une,ou%20avis%20qui%20la%20justifie).

si ce n'est pas une exigence réglementaire, cela permettrait de renforcer la transparence de l'administration.

Nous recommandons au conseil d'administration de :

RECOMMANDATION

10. désigner le comité responsable de l'éthique et déployer, mettre en œuvre le code d'éthique et le processus de déclaration des conflits d'intérêts pour les administrateurs et le personnel de direction et prévoir des activités de suivi régulières.

4.3.3 COMMUNICATION DES INFORMATIONS À LA GOUVERNANCE

4.3.3.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Dans l'exercice de ses responsabilités, le CA doit être alimenté en informations provenant de l'interne, en qualité et en quantité suffisante, le tout en temps opportun pour lui permettre de s'approprier convenablement les dossiers afin de prendre des décisions éclairées. C'est ainsi qu'il sera en mesure de jouer efficacement son rôle d'encadrement et de supervision de la conduite des affaires de l'organisme.

Les administrateurs sont donc en droit d'exiger toutes les informations dont ils ont besoin pour s'acquitter de leur devoir de diligence, tout comme de leur rôle de fiduciaire et ce, dans la forme et la fréquence souhaitées.

4.3.3.2 CONSTATS

Notre audit a permis de constater que les administrateurs de la STS n'ont pas accès à toutes les informations pertinentes et nécessaires à une prise de décision éclairée et au moment opportun. En effet :

- les soumissions, les ententes de partenariat, le budget des projets à approuver et les autres documents relatifs à la séance du CA sont transmis aux administrateurs 72 h avant une séance du CA, ce qui est conforme à la législation¹³, mais constitue un délai très court pour en faire une analyse approfondie ;

¹³ Voir article 27 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (S-30.01)

- bien que les informations financières de la STS soient présentées aux administrateurs, elles sont présentées au CA séance tenante et aucun exemplaire n'est remis aux administrateurs, limitant ces derniers dans leur examen et analyse des documents. De plus :
 - les états financiers mensuels font l'objet d'une présentation aux administrateurs avec un décalage de plus ou moins deux mois pour des raisons opérationnelles ou date du conseil d'administration. Les administrateurs ne sont donc pas en mesure de fournir une rétroaction rapide et efficace sur les résultats ;
 - la documentation consultée fait état des résultats comparatifs entre le réel et le budget, toutefois ni le détail ni la justification des écarts ne sont présentés et l'accent n'est pas mis sur des éléments significatifs ;
 - aucune analyse qui pourrait permettre un suivi de points d'intérêt n'est présentée ou suivie, telle qu'une information distincte au niveau des secteurs (transport régulier et transport adapté), l'évolution des coûts par passage ou autre indicateur de gestion permettant la détection ou le suivi de problématique.

En l'absence d'objectifs clairs et mesurables établis pour la STS et déclinés pour les secteurs de l'organisme (voir la recommandation 3), le CA n'est pas en mesure d'apprécier efficacement ni de surveiller la performance de l'organisation.

Nous recommandons au conseil d'administration de :

RECOMMANDATIONS

- 11. mettre en place un comité pour le suivi des finances et définir son rôle ;*
- 12. établir la forme, la fréquence et le délai des informations à recevoir de la direction de la STS afin de permettre une rétroaction diligente, notamment :*
 - *soumettre aux membres du CA, en respectant un délai fixé, la documentation accompagnant les points à aborder selon la proposition d'ordre du jour de chaque séance du CA,*
 - *établir les informations financières pertinentes à présenter, dans un format adapté, à une fréquence et selon un calendrier établi ;*
 - *rendre compte des indicateurs de performances définis par le CA.*

4.4 PRATIQUES DE GESTION

4.4.1 RESSOURCES HUMAINES – PLANIFICATION DES BESOINS DE MAIN-D'ŒUVRE

4.4.1.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

La direction des ressources humaines joue un rôle stratégique dans une organisation. Cette direction doit planifier, attirer et retenir des ressources de qualité, en fonction des besoins, de manière à favoriser l'atteinte des objectifs stratégiques ainsi que la réalisation des projets de l'organisation. Ainsi, la planification des ressources humaines doit découler d'une vision à court, moyen et long terme. Pour ce faire, la direction des ressources humaines doit disposer de nombreuses données et informations, notamment :

- les besoins en main-d'œuvre pour réaliser les activités courantes de l'organisation, révisés régulièrement pour tenir compte des éléments nouveaux pouvant affecter à la hausse ou à la baisse les ressources humaines (changement à la réglementation ou aux conventions collectives, reddition de comptes supplémentaires, modification dans les processus ou les outils de travail, etc.) ;
- les départs et absences planifiés, tels que les retraites ou les congés parentaux ;
- des indicateurs portant sur le taux de roulement du personnel afin de prévoir le remplacement des ressources ;
- les besoins en relève pour les fonctions clés et les possibilités de développement des employés en place ;
- les besoins futurs en main-d'œuvre supplémentaire pouvant découler notamment d'une augmentation de services, d'une augmentation de clientèle, de projets à mettre en œuvre ou pour atteindre les objectifs organisationnels.

Ces renseignements s'avèrent utiles pour répartir la charge de travail à venir et anticiper les situations difficiles, particulièrement dans le contexte actuel de rareté de main-d'œuvre où le recrutement est un enjeu.

En plus d'offrir un soutien à l'organisme dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques, une planification de la main-d'œuvre bien structurée permet de pourvoir les postes en temps opportun, et ce, particulièrement pour les postes clés, et d'assurer le transfert de connaissances vers les nouvelles ressources.

4.4.1.2 CONSTATS

Notre audit a permis de constater que la planification des besoins de main-d'œuvre à la STS présente certaines lacunes :

- l'absence de planification stratégique à la STS nuit à l'identification des orientations stratégiques ayant un impact sur la planification des besoins en main-d'œuvre ;
- la STS n'a pas été en mesure de nous démontrer qu'il existe un recensement des informations nécessaires à une planification des ressources humaines, et ce, tant pour les activités courantes et futures que sur le plan des absences planifiées ou des besoins en relève sur les postes clés ;
- les gestionnaires et les employés consultés considèrent que les pratiques de planification de main-d'œuvre sont inexistantes ou inefficaces ;
- la direction des ressources humaines fonctionne en mode plutôt réactif que proactif, tant pour les activités courantes de dotation que pour les services qu'elle rend pour l'organisation, ce qui amène un certain risque de ne pas maintenir les ressources nécessaires à la réalisation de ses activités.

Nous recommandons à la direction de la STS de :

RECOMMANDATION

13. s'assurer que la direction des ressources humaines conçoit un processus de planification de la main-d'œuvre appuyé sur les orientations stratégiques adoptées et priorisées par le CA en vue de participer au développement et à la croissance de l'organisation.

4.4.2 RESSOURCES HUMAINES – PROCESSUS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES

4.4.2.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Afin de favoriser son efficacité, la direction des ressources humaines doit posséder une bonne compréhension des enjeux stratégiques de l'organisation ayant un impact sur les ressources humaines. Cette connaissance permet de mettre en œuvre des processus de gestion des ressources humaines solides pour s'assurer de maintenir des relations de travail harmonieuses et ainsi favoriser la performance actuelle et future de l'organisation.

Les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines prévoient que les organisations soient dotées, par exemple :

- de définitions claires des rôles et responsabilités du personnel et qu'elles soient comprises par l'ensemble de l'organisation ;
- de politiques et procédures en matière de ressources humaines communiquées à l'ensemble du personnel¹⁴, ce qui favorise le bon fonctionnement de l'organisation ;
- d'un code d'éthique pour l'ensemble des employés permettant de s'assurer que les pratiques sont en cohérence avec les valeurs de l'organisation et de ses partenaires ;
- de processus d'évaluation du personnel structurés et systématiques ;
- d'indicateurs de gestion des ressources humaines tels que le taux d'absentéisme, le taux de rétention, le taux de roulement et les heures de formation des employés, etc., afin d'être en mesure d'évaluer la gestion des ressources humaines ainsi que l'efficacité des mécanismes et processus en place.

4.4.2.2 CONSTATS

Nous avons observé à la STS des lacunes quant à la conception et l'efficacité des processus de gestion des ressources humaines, notamment :

- les rôles et les responsabilités en matière de ressources humaines ne sont pas formellement distingués entre cette direction et ceux des gestionnaires des autres directions créant ainsi de l'incompréhension et de la confusion au niveau de l'imputabilité ;
- les sondages et les entretiens réalisés auprès des employés et des gestionnaires ont fait ressortir un suivi peu efficient des demandes adressées à la direction des ressources humaines ;
- le manque d'une définition claire des rôles de la direction des ressources humaines, la charge de travail qui nous a été soulignée contribuent aux

¹⁴ Celles-ci comprennent par exemple les politiques sur la formation, la prévention du harcèlement, l'utilisation du matériel informatique, l'utilisation des médias sociaux, les drogues et l'alcool, procédures administratives (vacances, congés, etc.), salaires du personnel non syndiqué, prévention en santé et sécurité du travail et de déclaration des événements accidentels, etc.

difficultés à répondre aux attentes des gestionnaires et celles des employés ce qui peut avoir un impact sur les relations de travail ;

- bien que la direction des ressources humaines nous ait informés de son intention de mettre en place un processus formel d'évaluation du rendement du personnel, à ce jour, il n'en existe aucun ;
- des descriptions de poste nous ont été transmises mais il y aurait lieu de s'assurer de les maintenir à jour et de les valider auprès des détenteurs de postes ;
- le processus de nomination et d'attribution de promotions à l'interne n'est pas documenté. À cet effet, il nous a été mentionné que les informations sont transmises au comité des ressources humaines, qui, par ailleurs ne dispose pas de procès-verbaux sur le suivi des décisions et des dossiers en relation avec les ressources humaines. Bien qu'une résolution ait été déposée au CA pour informer les administrateurs d'une telle nomination, la modification au plan d'effectifs n'a pas été entérinée.

L'ensemble de ces observations ne permet pas à la direction des ressources humaines d'assumer pleinement son rôle qui est, entre autres, d'assurer le maintien de relations de travail harmonieuses et de favoriser la performance actuelle et future de l'organisme.

De plus, bien que certains documents consultés témoignent de la volonté d'élaborer des indicateurs de gestion, aucun indicateur spécifique à la gestion de ressources humaines n'est actuellement monitoré afin d'orienter les actions stratégiques à prendre par la direction des ressources humaines. En l'absence d'indicateurs, l'appréciation de la performance de ce secteur ne peut être établie objectivement.

Nous avons pris connaissance des différentes politiques et procédures existantes à la STS, telles que le plan de formation pour les chauffeurs, la politique sur l'utilisation des médias sociaux, sur la consommation d'alcool, de drogues et de médicaments ainsi que divers guides administratifs et opérationnels. Ces informations sont communiquées aux employés, généralement par mémo, courriels ou lors de rencontres d'équipe. Cependant, nous avons constaté qu'il n'y a pas de mécanisme en place permettant de s'assurer que l'ensemble du personnel a pris connaissance des politiques en vigueur, ce qui peut engendrer un manque d'uniformité de leur compréhension de la part des gestionnaires et du personnel et conséquemment dans leur application. Nous avons aussi remarqué que les politiques et procédures ne sont pas accessibles sur l'intranet ou sur un autre mode de communication. De plus, nous avons constaté qu'une politique de

prévention du harcèlement a été préparée et approuvée par le CA lors de la séance ordinaire du 27 janvier 2020, sans toutefois être diffusée auprès du personnel, ce qui contrevient aux obligations conférées par la *Loi sur les normes du travail* depuis le 1^{er} janvier 2019.

L'ensemble de ces constats ne favorise pas la mobilisation et la rétention du personnel, ce qui influe sur le climat organisationnel ; situation qui nous a d'ailleurs été confirmée par plusieurs employés.

Nous recommandons à la direction de la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 14. formaliser les rôles et responsabilités du comité des ressources humaines et soumettre au CA les changements au plan d'effectifs ;*
- 15. établir clairement les rôles et responsabilités entre la direction des ressources humaines et les gestionnaires en matière de gestion des ressources humaines.*

Nous recommandons à la direction des ressources humaines de la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 16. maintenir à jour et valider les descriptions de poste pour le personnel ;*
- 17. mettre en place un processus d'évaluation du rendement du personnel ;*
- 18. déployer et rendre accessibles les politiques et procédures dans leur ensemble et valider que le personnel en a pris connaissance (par exemple, le guide d'éthique) ;*
- 19. s'assurer de la mise en vigueur de la politique contre le harcèlement psychologique afin de respecter les exigences réglementaires.*

4.4.3 RESSOURCES FINANCIÈRES

4.4.3.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Afin de favoriser une allocation judicieuse des fonds publics, les organismes sont tenus de suivre un processus budgétaire comportant trois phases, soit la planification budgétaire, l'exécution budgétaire ainsi que le suivi et la reddition de comptes.

La littérature¹⁵ nous enseigne que les saines pratiques de gestion en matière de ressources financières comprennent la formulation d'objectifs budgétaires explicites élaborés avec le concours des responsables des différents secteurs d'activités d'une organisation. Les auteurs indiquent aussi que des cibles de performance mesurables soient aussi rattachées au plan d'action de chacun des secteurs, qui lui-même doit être cohérent avec les objectifs du plan stratégique en vigueur dans l'organisation.

Le bon fonctionnement d'un processus budgétaire requiert que les intervenants soient informés des attentes à leur égard et qu'ils participent activement à chacune des phases du budget.

La planification budgétaire doit permettre de prendre des décisions fondées sur les priorités de l'organisation plutôt que sur des décisions ayant une portée à court terme. Elle doit reposer sur des informations de qualité et des hypothèses documentées. L'ébauche du budget, tout comme les hypothèses sous-jacentes, doivent être soumises à une revue critique par la haute direction et des représentants de la gouvernance.

Dans la phase d'exécution du budget, l'analyse des résultats, la justification des écarts constatés entre le réel et le budget, de même que la communication périodique avec les gestionnaires et la gouvernance à ce sujet, sont des mécanismes de contrôle éprouvés. À ce titre, ils doivent être mis en œuvre avec rigueur et promptitude. Les écarts entre les résultats réels et attendus peuvent nécessiter que des mesures correctives soient déployées pour redresser la situation.

Toute décision prise dans ce cadre devrait faire l'objet d'une approbation par le palier hiérarchique approprié et d'une documentation suffisante quant aux motifs

¹⁵ L'exposé sur les bonnes pratiques a été élaboré à l'aide de celles tirées des trois sources suivantes : Gendron, D. (2016) *Contrôle interne, une approche gestionnaire*, Garrison R. et al. (2016) *Fondements de la comptabilité de gestion* et Brassard É. et al. (2018) *La finance et la comptabilité de gestion*.

de la décision et à l'éventail de choix des mesures. Les informations doivent être disponibles en temps opportun pour permettre de prendre les meilleures décisions.

Le suivi et la reddition de comptes requièrent l'évaluation de l'atteinte des objectifs dans les différents secteurs de l'organisation. Cette évaluation passe par la comparaison des résultats avec les cibles de performance déterminées au début du processus. Le responsable de la fonction financière de l'organisation joue un rôle de premier plan dans la compilation des informations requises pour une reddition de comptes exacte et complète. La haute direction et les responsables de la gouvernance jouent quant à eux un rôle de surveillance du processus, c'est-à-dire qu'ils doivent obtenir l'assurance que les contrôles existent et qu'ils fonctionnent adéquatement.

4.4.3.2 CONSTATS

Nous avons réalisé des entrevues et consulté la documentation disponible au regard de la phase de la planification budgétaire et de celle de l'exécution du budget. Nous avons aussi passé en revue les mécanismes d'évaluation de la performance financière de la STS. Nos constats sont basés sur la comparaison des faits observés avec les méthodes et autres procédures de gestion recensées à la suite d'une revue de la littérature pertinente citée précédemment.

Bien que la STS effectue un processus budgétaire basé sur son offre de service, certaines déficiences ont été constatées dans la planification, l'exécution et la reddition de comptes en matière de ressources financières pour assurer sa capacité à préserver l'équilibre budgétaire, à atteindre les objectifs concernant les projets et à évaluer sa performance financière. Nous avons colligé les faits suivants :

- la STS n'élabore pas d'objectifs budgétaires par activité en lien avec la planification stratégique et ce, préalablement à la phase de la planification budgétaire ;
- la STS n'est pas en mesure d'apprécier la performance financière de chaque secteur car aucun indicateur de gestion ni de cible n'est formellement établi et les attentes ne sont pas communiquées aux gestionnaires ;
- le processus budgétaire n'est pas réalisé suivant un principe de collaboration de l'ensemble des gestionnaires. Il nous a été confirmé que seuls quelques gestionnaires participent à l'exercice d'élaboration du budget en fournissant des informations spécifiques demandées par la direction des finances (par

exemple des tarifs, des estimations de volume d'activité, le taux d'indexation des salaires, etc.) ;

- les gestionnaires sont peu impliqués dans la phase d'exécution du budget, selon les réponses obtenues lors des entrevues réalisées. Certains mentionnent qu'à l'occasion, ils peuvent avoir à fournir des explications concernant les écarts entre le réel et le budget à la demande du département des finances. Il ne s'agit toutefois pas d'une démarche fréquente ni systématique ;
- la STS fournit une analyse comparative par poste ou par rubrique avec les résultats antérieurs ou avec le budget annuel mais sans explication des écarts. En entrevue, il nous a été affirmé qu'une telle analyse mensuelle des écarts est réalisée mais aucun document n'est conservé ;
- aucune analyse périodique des résultats n'est présentée aux gestionnaires des départements ;
- les résultats et l'analyse des écarts font l'objet d'une présentation verbale qui n'est pas systématiquement documentée et remise au CA.

En somme, les facteurs mentionnés ci-haut peuvent contribuer à une allocation des fonds inadéquate entre les différentes directions de la STS. De plus, comme nous l'avons déjà mentionné, l'absence de plan stratégique ne permet pas d'établir d'objectifs préalablement au processus de planification budgétaire. Également, comme le processus de planification budgétaire ne se fait pas selon un exercice participatif, cela peut faire en sorte que des besoins ne soient pas exprimés ni pris en compte. Des cibles limitées au respect d'un budget établi sur des bases historiques ne permettent pas l'appréciation de la performance des secteurs d'activité et de leurs gestionnaires.

Concernant la phase d'exécution du budget, l'analyse informelle et le manque de documentation concernant les écarts ne permettent pas de déceler des tendances, de les expliquer, ni de mettre en œuvre des mesures correctives en temps opportun. En l'absence de consultation systématique des gestionnaires, l'explication des écarts peut être inadéquate, rendant l'exercice peu utile, même si l'analyse ne fait pas l'objet d'une large diffusion.

À la STS, le budget et l'analyse des résultats ne constituent pas des outils de gestion sur lesquels chaque gestionnaire peut s'appuyer pour prendre des décisions ayant une incidence financière sur son service.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 20.adopter des objectifs budgétaires annuels et des indicateurs de performance financière cohérents avec ceux du plan stratégique de développement du transport en commun de l'organisation et les communiquer à tous les gestionnaires ;*
- 21.prendre systématiquement connaissance des résultats mensuels, en temps opportun, faire une revue critique des explications découlant de l'analyse des écarts et statuer sur les éléments nécessitant des mesures correctives.*

Nous recommandons à la direction des finances de :

RECOMMANDATIONS

- 22.élaborer, avant la phase de planification, des hypothèses budgétaires et les documenter, puis les soumettre pour approbation au CA de la STS afin de disposer d'une base de calcul solide et d'une argumentation consistante lors de la présentation des besoins de financement à la Ville de Saguenay ;*
- 23.concevoir un processus budgétaire clair et mieux documenté, prévoyant la participation des gestionnaires aux étapes de la planification budgétaire et de l'exécution ;*
- 24.produire mensuellement une documentation complète concernant le suivi des résultats, des indicateurs de performance et l'analyse des écarts qui sera transmise au CA, à la direction générale et aux gestionnaires.*

4.4.4 RESSOURCES MATÉRIELLES - STRATÉGIE, OBJECTIFS ET CRITÈRES DE PRIORISATION DE PROJET

4.4.4.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Selon l'Institute of Asset Management, une référence en matière de gestion des actifs, la priorisation des projets d'immobilisation et de maintien des actifs doit être basée sur une politique de gestion des actifs, présentant les grandes orientations. Cette politique doit être approuvée par la haute direction afin de démontrer son engagement en matière d'investissement pour les années à venir. Cette politique devrait préconiser :

- la cohérence avec le plan stratégique de l'organisation et les autres politiques de gestion ;
- la pertinence des investissements avec la mission ainsi que l'ampleur des actifs et des opérations de l'organisation ;
- l'engagement à répondre à l'ensemble des exigences applicables à l'entité et à l'amélioration continue des actifs ;
- la communication aux principales parties prenantes.

Sur un second plan, les organisations devraient mettre en place des stratégies, des objectifs et des critères de priorisation en matière de gestion des actifs. Des critères financiers et qualitatifs doivent être prévus pour permettre à l'organisation de comparer, de prioriser et de sélectionner les investissements, en plus de définir et d'ajuster le plan d'investissement des prochaines années.

4.4.4.2 CONSTATS

Bien que la STS réalise des projets depuis quelques années, les entrevues menées auprès du personnel impliqué dans la gestion de projet ainsi que l'examen de la documentation nous ont permis de constater que la STS ne possède pas :

- d'orientation formelle ou informelle de la part des administrateurs en la matière ;
- de documentation sur des critères spécifiques en matière de priorisation des projets d'immobilisation et de maintien des actifs en lien avec les stratégies et objectifs de l'organisation.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATION

25. définir et adopter les stratégies, les objectifs et les critères de priorisation en matière d'investissements qui devront ultimement s'aligner avec le plan stratégique de développement du transport en commun de la STS, les communiquer à la direction et aux employés de la STS, de même qu'à la Ville de Saguenay et aux parties prenantes impliquées, s'il y a lieu et s'assurer de leur application.

4.4.5 RESSOURCES MATÉRIELLES - PROCESSUS DE PLANIFICATION ET D'APPROBATION DES PROJETS

4.4.5.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Selon l'article 132 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun (S-30.01)*, « Une société produit, chaque année, un programme de ses immobilisations pour les 10 prochaines années, en conformité avec son plan stratégique. » L'article 133 de la même *Loi* vient préciser les modalités du programme des immobilisations en stipulant que celui-ci :

« [...] est divisé en phases annuelles. Il détaille, par période, l'objet, le montant et le mode de financement des dépenses en immobilisation que prévoit engager ou effectuer la société [...]. Ce programme contient un plan de maintien des actifs qui comporte les interventions visant à favoriser la pérennité de ces actifs et le niveau des investissements nécessaires pour y parvenir. »

Par ailleurs, l'article 134 de la *Loi* précise que :

« La société transmet, pour approbation, le programme à la Ville au plus tard le 31 octobre précédant le début du premier exercice financier qu'il vise. Elle en transmet également copie au ministre [...]. »

Un programme d'immobilisation, comme prévu par la législation, constitue un outil de planification indispensable aux organismes publics. Les gestionnaires peuvent mieux planifier l'entretien, le maintien et l'acquisition des actifs, ainsi que prévoir et communiquer aux parties prenantes les besoins en ressources financières, matérielles et humaines pour l'exécution de ce programme.

Toujours selon les bonnes pratiques¹⁶, un programme d'immobilisation devrait être assorti d'un processus de gouvernance de projet efficace, prévoyant, entre autres les outils d'analyse des projets et les modalités d'approbation.

Au Québec, le Secrétariat du Conseil du trésor a défini un processus prévoyant des rapports d'approbation modèles que de nombreux ministères et organismes ont le devoir de respecter. Ce modèle ne s'applique pas aux sociétés de transport, mais il y aurait certains avantages à s'approprier quelques-uns des éléments inclus dans le processus élaboré par le Secrétariat du Conseil du trésor pour documenter les priorités retenues et les décisions prises.

Parmi les éléments¹⁷ qui pourraient être retenus pour une application dans une organisation de taille moyenne, on retrouve :

- la mise en contexte du projet, laquelle contient la description du besoin, les options possibles et celle retenue ;
- la portée et l'échéancier du projet ;
- l'estimation du coût total du projet ;
- les ressources humaines ainsi que les rôles et responsabilités de l'équipe de réalisation du projet.

Le dossier peut ensuite être présenté pour approbation au palier décisionnel approprié selon les règles internes et l'envergure du projet.

4.4.5.2 CONSTATS

À la STS, le plan quinquennal en investissement (PQI) tient lieu de programme d'immobilisation. Ce dernier est produit annuellement et présenté pour approbation au CA de la STS ainsi qu'à la Ville de Saguenay.

L'examen du PQI des années 2021 à 2025, produit en 2020, nous a permis de constater que la STS satisfait, en partie, aux exigences réglementaires prescrites en matière de présentation de son programme d'immobilisation, énumérées aux articles 132, 133 et 134 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun (S-30.01)*, soit :

¹⁶ Commission de la fonction publique canadienne

¹⁷ Adapté de la Directive sur la gestion des projets majeurs d'infrastructure publique, https://www.tresor.gouv.qc.ca/fileadmin/PDF/infrastructures_publicques/directive_gestion_projets_majeurs.pdf

- le PQI déposé au MTQ est présenté sur une période de 10 ans, alors qu'à la Ville de Saguenay, il est présenté sur une période de 5 ans, ce qui ne correspond pas à la réglementation ;
- le plan de maintien des actifs n'y est pas détaillé ;
- les titres de projets, accompagnés de la description sommaire, présentés dans le PQI font office d'objets des dépenses en immobilisation » au sens réglementaire. Nous avons constaté que ces informations ne permettent pas une interprétation juste par le lecteur de la nature des projets en cause et de l'objet des sommes à investir. L'envergure et la complexité de la majorité des projets de la STS que nous avons examinés font en sorte que l'information présentée ne nous apparaît pas suffisante pour permettre une décision éclairée sur la base du document ;
- le détail du financement relatif au programme et au montant de subvention auquel la STS est admissible est présenté dans le PQI. Cependant, il n'y a aucun détail quant aux sources de financement du solde non subventionné.

Par ailleurs, nos entrevues et l'examen des documents confirment que la STS n'a pas défini de processus clair et documenté en matière de gouvernance de projet. Même si la STS élabore généralement une « fiche projet » préalablement à la réalisation des projets, nous avons observé que cette dernière ne contient pas toutes les informations nécessaires à la prise de décision en matière d'investissements telles que :

- l'adéquation avec les stratégies et les plans de la STS et justifications du ou des besoins répondus par le projet et les parties prenantes ;
- la capacité financière et humaine nécessaire à la réalisation du projet ;
- les options évaluées, et les solutions retenues en raison des résultats et les bénéfices ;
- le plan de gestion des risques ;
- le montage financier, la provenance du financement et les incidences budgétaires futures.

Bien que les derniers éléments ci-haut listés fassent l'objet d'une évaluation et d'une documentation pour fins de présentation des demandes de subventions

auprès des instances gouvernementales, ils ne font pas l'objet d'une présentation au CA. De plus, nous avons observé que la fiche projet n'est pas implantée pour tous les projets et qu'elle n'est pas toujours transmise pour fins d'approbation à la direction, au CA, ou aux deux selon le cas.

Toutefois, nous avons noté que, pour chacun des projets examinés, le CA a exigé d'obtenir une étude préliminaire réalisée par une firme d'ingénieurs externe. Le rapport contient des éléments concernant la description du projet, ses impacts, les ressources financières et matérielles nécessaires à sa réalisation ainsi que l'échéancier prévu.

Le CA de la STS consulte ce rapport avant d'autoriser les appels d'offres en lien avec le projet. Bien que le CA exige les études préliminaires sur les projets à venir, il n'existe aucune documentation ni mention dans les procès-verbaux indiquant que les projets sont approuvés individuellement par le CA avant l'appel d'offres tel qu'édicte par les saines pratiques de gestion.

Les éléments ci-dessus détaillés ont un impact sur la capacité des administrateurs et des autres parties prenantes, dont la Ville de Saguenay, à apprécier et à évaluer, selon des critères objectifs ou convenus, la gestion des actifs de la STS. L'information hétérogène et non standardisée présentée au CA rend laborieuses l'analyse et la comparaison des informations entre les projets et elle ne peut donc pas assurer une prise de décision éclairée de leur part. La Ville ayant une responsabilité financière¹⁸ au regard des résultats des activités de la STS, les déficiences observées dans la gestion des projets d'immobilisation et de maintien des actifs peut placer la Ville dans une position inconfortable.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATION

26. adopter annuellement un programme d'immobilisation conforme aux exigences législatives et réglementaires, au plan stratégique de développement du transport en commun ainsi qu'aux objectifs, aux stratégies et aux critères de priorisation déterminés.

¹⁸ Selon l'article 114 de la *Loi sur les sociétés de transport en commun* (S-30.01), « Les villes sont garantes des obligations et des engagements de la société dont le territoire comprend, en toute ou en partie, le leur. ».

Nous recommandons à la direction de la STS de :

RECOMMANDATION

27. élaborer un programme d'immobilisation sur 10 ans, révisé annuellement, et comportant toutes les informations nécessaires à sa conformité réglementaire, dont notamment un plan de maintien des actifs, une description des projets uniforme et une information complète sur le financement, en cohérence avec le plan stratégique de développement du transport en commun de la STS.

4.4.6 RESSOURCES MATÉRIELLES - PROCESSUS DE SUIVI BUDGÉTAIRE ET DE L'ÉCHÉANCIER DES PROJETS

4.4.6.1 MISE EN CONTEXTE ET BONNES PRATIQUES

Le suivi budgétaire des projets d'immobilisation et de maintien des actifs prend une part importante du suivi qui doit être exercé en matière de surveillance des résultats. Ce suivi doit être réalisé à une fréquence arrimée aux besoins de l'organisme et comprendre une analyse des écarts permanents, ponctuels et temporaires entre les résultats financiers réels et ceux escomptés.

De plus, un suivi au niveau de l'échéancier des projets doit être effectué. Le document « Guide des tableaux de bord de la direction pour les projets »¹⁹ identifie des indicateurs de gestion qui sont nécessaires pour suivre l'avancement d'un projet. Voici quelques indicateurs de gestion couramment utilisés :

- avancement du projet selon les coûts planifiés par rapport aux coûts réels pour s'assurer du respect du budget prévu ;
- avancement du projet selon l'échéancier prévu en fonction des dates butoirs déterminées dans l'échéancier initial ainsi que le calendrier de réalisation du projet ;
- avancement du projet selon les heures planifiées par rapport aux heures réellement investies.

¹⁹<https://www.canada.ca/fr/secretariat-conseil-tresor/services/gestion-information-technologie-projets/gestion-projets/guide-tableaux-bord-direction-projets.html>

4.4.6.2 CONSTATS

À la STS, le suivi des budgets et échéanciers de projets est sous la responsabilité du chargé de projet. Lorsque les ressources humaines ont la disponibilité et l'expertise nécessaires, la charge de projet est réalisée à l'interne, autrement, elle est sous-traitée. Pour les charges de projets sous-traitées, la STS est responsable de faire le suivi avec le chargé de projet, cependant, selon la STS, il n'y a pas de processus défini de coordination.

Suivant la consultation de la documentation disponible, nous avons constaté que la STS n'exerce pas un suivi systématique de ses projets d'immobilisation ou de maintien des actifs, que ce soit par rapport au budget ou aux échéanciers qui y sont associés. En effet :

- pour les projets coordonnés à l'interne :
 - certains suivis sont réalisés sur les projets en cours, mais pas de manière définie et standardisée ;
- pour les projets coordonnés à l'externe (en sous-traitance) :
 - les suivis sont réalisés par le coordonnateur externe. L'analyse documentaire de quatre projets réalisés en sous-traitance a permis de constater que la STS était en possession des documents concernant le suivi budgétaire pour seulement un de ces projets et le suivi de l'échéancier pour deux projets ;
 - pour les suivis budgétaires obtenus, aucune explication d'écart n'apparaissait sur les documents ;
 - la STS ne reçoit pas systématiquement les rapports de suivi des coordonnateurs externes et elle ne les exige pas, par ailleurs ;
 - pour les suivis transmis à la STS, les entrevues avec les membres du personnel ont révélé que la STS n'effectue pas systématiquement une validation de ces rapports, mais plutôt une validation « aléatoire, dans la mesure du possible, lorsque le temps le permet » ;
 - l'analyse des ententes avec les coordonnateurs externes de projet a démontré que la STS ne possède pas toujours d'entente formelle avec ces derniers, certaines ententes ne comportant qu'un nombre réduit de clauses et d'autres étant verbales.

L'absence de documentation ou de validation des suivis budgétaires et d'échéancier par projet ne permet pas à la STS d'exercer un contrôle adéquat. La situation peut présenter des risques pour la STS, ses administrateurs et la Ville de Saguenay qui pourraient devoir honorer des obligations financières qui dépasseraient la capacité de payer de la STS.

Nous recommandons au conseil d'administration de la STS de :

RECOMMANDATION

28. définir et informer la direction de la forme et la fréquence souhaitées des redditions de comptes en matière de suivi de projets en cours.

Nous recommandons à la direction de la STS de :

RECOMMANDATION

29. établir et documenter un processus de suivi formel et systématique des projets en cours, pour tous les projets de la STS, que le projet soit coordonné par une ressource interne ou externe.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION DE LA STS

« La Société de transport du Saguenay prend acte et accueille favorablement l'ensemble des recommandations contenues au présent rapport. À cet égard, tant la direction générale que les directions de services de la Société de transport du Saguenay souhaitent continuellement améliorer et bonifier leur façon de faire, dans la mesure du possible, le tout afin d'appliquer les meilleures pratiques de gouvernance et de gestion. À cet effet, la Société de transport du Saguenay entend définir un plan d'action visant à mettre en place les mesures appropriées pour donner suite aux recommandations formulées.

Par ailleurs, la Société de transport du Saguenay tient à souligner qu'elle n'échappe pas aux conséquences du manque de main-d'œuvre et de la pandémie de COVID-19 qui frappent le Québec et constituent une préoccupation majeure depuis les dernières années pour un grand nombre d'organisations et citoyens. En ce qui concerne la Société de transport du Saguenay, ces événements ont grandement affecté la gestion quotidienne de ses projets et affaires courantes,

occasionnant bouleversements et absentéismes, ainsi qu'un taux de roulement de personnel sans précédent. Il en a malheureusement résulté en une pression importante sur les ressources de la Société de transport du Saguenay, qui ont alors dû concentrer l'essentiel de leurs efforts à la gestion de cette pandémie.»



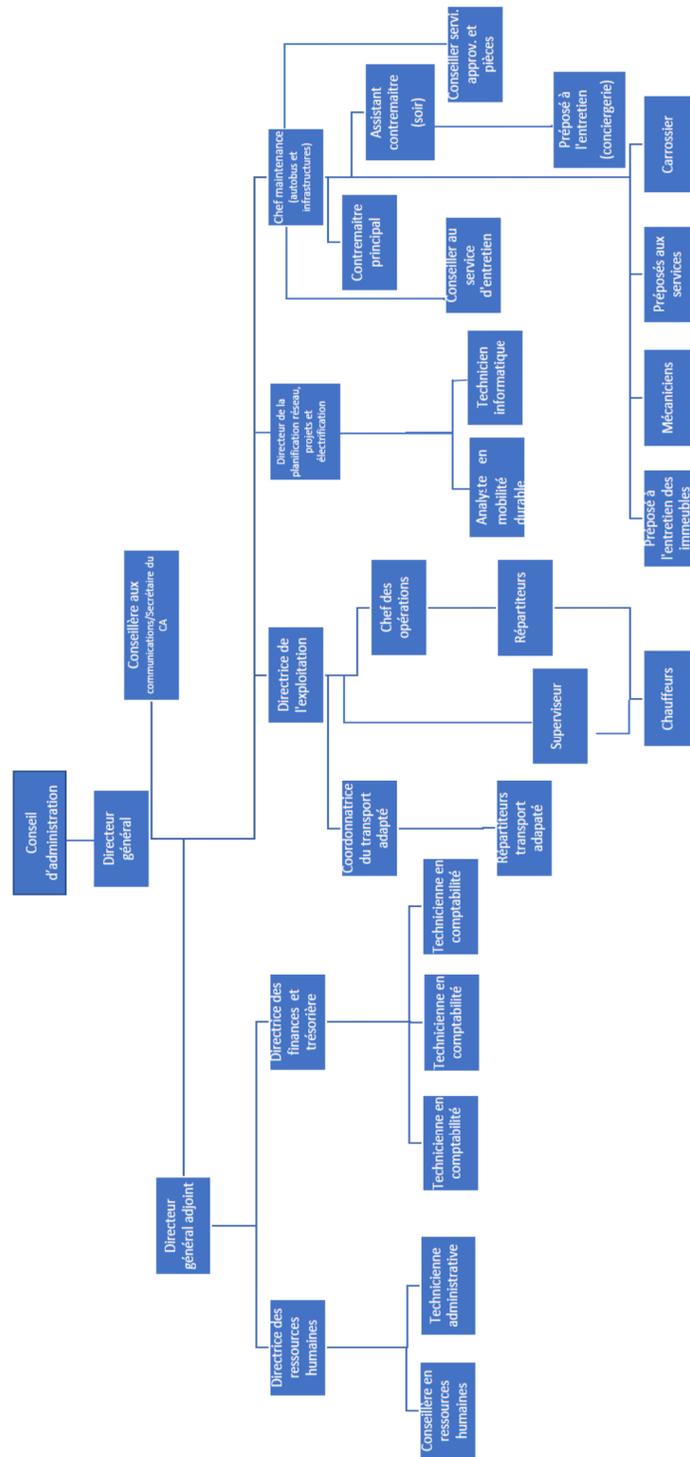
Annexe 1 – Responsabilités d'un administrateur

Selon « *Les devoirs et les responsabilités d'un conseil d'administration*²⁰ », le membre du conseil par rapport à son mandat

- respecte les lois, les règlements et les politiques en vigueur ;
- respecte le code d'éthique et de déontologie établi pour les membres du conseil ;
- adopte un comportement exemplaire afin de ne pas nuire aux intérêts de l'organisation ;
- déclare au conseil d'administration et au ministre, s'il y a lieu, toute situation opposant son intérêt personnel à celui de l'organisation conformément aux dispositions des lois et des règlements en vigueur ;
- est assidu aux réunions du conseil et des comités où il siège ;
- est à l'affût de l'information sur l'organisation et des risques associés aux activités de la société ;
- respecte la confidentialité des renseignements obtenus dans l'exercice de ses fonctions ;
- se prépare aux réunions, notamment en prenant connaissance de la documentation fournie avant les réunions ;
- participe aux délibérations en exprimant librement sa pensée et ses opinions, et ce, sans partisanerie ;
- entretient des relations collégiales avec les autres membres du conseil ;
- s'assure que toutes les parties concernées sont prises en compte lors des décisions à prendre ;
- exprime son choix sur les propositions soumises au vote ;
- assume les conséquences de ses actions et de ses décisions ;
- est solidaire des décisions prises au conseil et respecte le devoir de réserve qui correspond à l'importance de son rôle dans l'organisation ;
- s'implique dans des comités en tenant compte de ses connaissances, compétences, expériences et préférences ;
- participe à l'évaluation de son rendement et de sa performance, à celle du conseil et à celle du ou des comités auquel ou auxquels il siège.

²⁰ Extrait tiré des pages 16 et 17 du document produit par l'ÉNAP (2007)

Annexe 2 – Organigramme de la STS



CHAPITRE 3

**GESTION DES ACTIVITÉS D'ENTRETIEN
DU MATÉRIEL ROULANT
À LA STS**



TABLE DES MATIÈRES

1	MISE EN CONTEXTE.....	71
1.1	PROFIL DE L'ORGANISATION	71
1.2	APERÇU DU SUJET	71
2	OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT.....	75
2.1	PORTÉE DE L'AUDIT	75
2.2	OBJECTIFS DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION	76
3	RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE.....	76
4	RÉSULTAT DE L'AUDIT	79
4.1	OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION.....	79
4.2	FICHE TECHNIQUE DES VÉHICULES.....	81
4.3	HISTORIQUE DES INTERVENTIONS	84
4.4	DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES	89
4.5	GESTION DES PANNES	93
4.6	RONDE DE SÉCURITÉ	96
4.7	ORGANISATION DU TRAVAIL.....	99
4.8	SUIVI DES PROGRAMMES D'ENTRETIEN.....	101
4.9	MÉTHODE DE TRAVAIL NORMALISÉE	105
4.10	ENTRETIENS RÉGLEMENTÉS.....	108
4.11	SUPERVISION, FORMATION ET RENCONTRES OPÉRATIONNELLES ET DE GESTION.....	115
4.12	AMÉNAGEMENT ET OUTILLAGE.....	118
4.13	GESTION D'INVENTAIRE	123
4.14	COMMANDE DE PIÈCES	127
4.15	GESTION DES GARANTIES	128
4.16	MESURE DES ACTIVITÉS.....	130
4.17	RESPECT ENVIRONNEMENTAL	131

SIGLES	DÉFINITIONS
ATUQ	Association du transport urbain du Québec
GMAO	Gestion de maintenance assistée par ordinateur
PEP	Programme d'entretien préventif
RDS	Ronde de sécurité
SAAQ	Société de l'assurance automobile du Québec
STS	Société de transport du Saguenay

1 MISE EN CONTEXTE

1.1 PROFIL DE L'ORGANISATION

La mission de la Société de transport du Saguenay (STS) est : « d'offrir des services efficaces de transport à ses usagers en faisant une saine utilisation de toutes les ressources disponibles »¹.

La STS encadre ses actions et résultats autour de valeurs telles que : « la loyauté envers ses engagements et envers l'organisation, le respect des autres, des biens de la société et des lois et règlements, la collaboration, la coopération et le partage, la contribution au changement et à l'innovation »²¹.

En 2019 et en 2020, l'offre de service de la STS s'articule autour de 85 circuits différents. Selon les données des rapports annuels, les 93 autobus de la STS ont parcouru pour le transport régulier 4 856 516 kilomètres en 2019 et 4 125 498 kilomètres en 2020. L'âge moyen de son parc de véhicules pour 2020 est de 8,81 ans alors que pour 2019 celui-ci était de 7,96 ans.

1.2 APERÇU DU SUJET

Le succès lié à l'offre de service envers les usagers est intimement lié au respect des fréquences de passages sur les différents parcours. Pour y parvenir, la STS doit avoir le nombre de véhicules requis et accessibles, notamment lors des périodes de pointe du matin et du soir qui demandent plus de véhicules.

Le département de maintenance est essentiel au succès de sa mission, il doit ainsi être en mesure de rendre disponibles des véhicules qui soient fiables, en bon état de marche et qui respectent la réglementation.

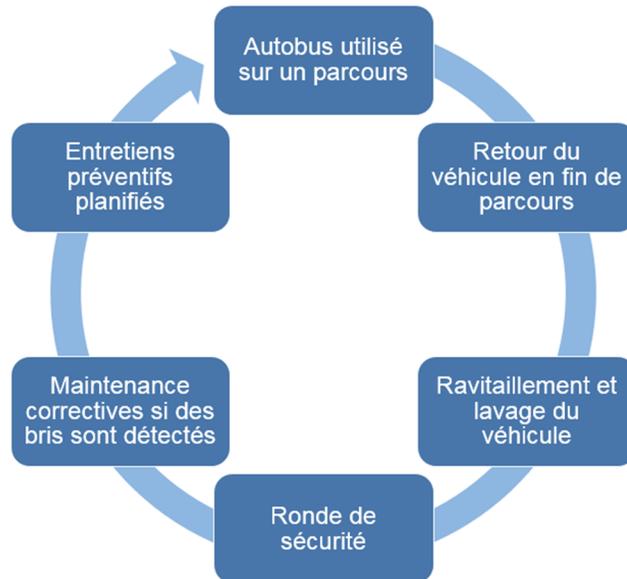
Le rôle joué au quotidien par l'ensemble des employés de la maintenance vise non seulement à fournir le nombre de véhicules requis et en bon état de marche, mais aussi à le faire avec efficacité. Pour limiter les bris, des programmes d'entretien adaptés, planifiés, suivis et appuyés sur les recommandations du manufacturier auront pour objectif de prévenir, autant que possible, les pannes potentielles.

La figure suivante présente le cycle simplifié d'utilisation et d'entretien pour un autobus. Lors de son retour à la fin de son cycle d'utilisation, l'autobus est pris en charge par les préposés au service qui, en fin de journée et selon une routine définie, ravitaillent et lavent les véhicules. Tous les bris en cours de parcours ou

²¹ Site internet de la STS, section « Informations corporatives – Missions et Valeurs »

découlant d'une inspection avant départ appelée « ronde de sécurité » (RDS) sont pris en charge par le personnel d'entretien du secteur de la maintenance. Le cas échéant, les véhicules doivent également être revus pour leurs entretiens planifiés réglementés.

Figure 1 : Cycle simplifié de l'utilisation et de l'entretien d'un autobus



Dans le cadre de ses activités, la STS, ses employés et les véhicules sont assujettis au respect de plusieurs lois et réglementations, dont :

- le *Code de la sécurité routière* ;
- la *Loi concernant les propriétaires, les exploitants et les conducteurs de véhicules lourds* ;
- le *Règlement sur les normes environnementales applicables aux véhicules lourds* ;
- la *Loi sur les sociétés de transport en commun* ;
- le *Programme d'aide gouvernementale au transport collectif des personnes*.

RESSOURCES FINANCIÈRES

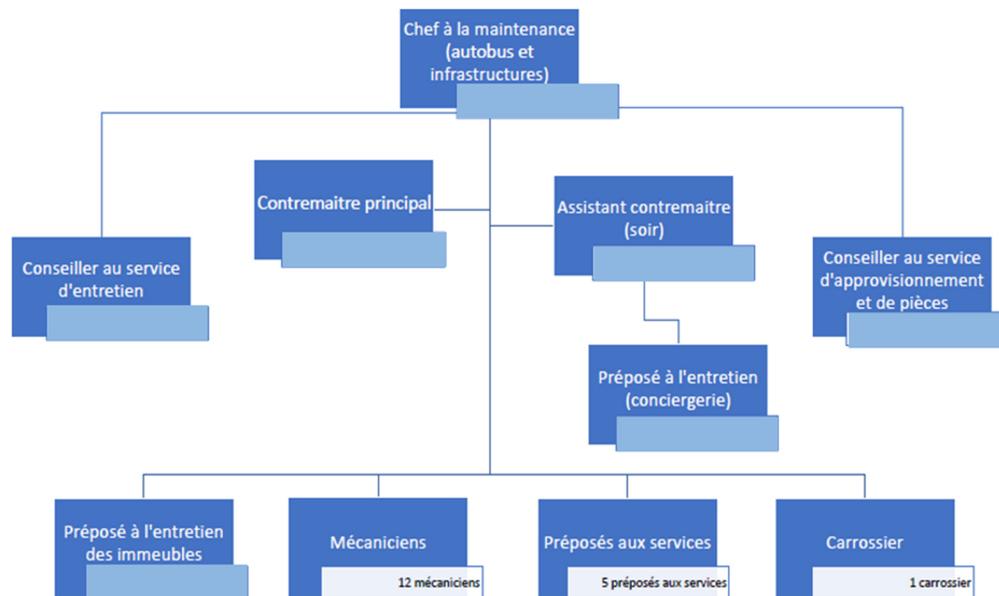
Les revenus réels de fonctionnement de la STS sont de 25 M\$ en 2019 alors qu'ils sont de 22 M\$ pour 2020. De ces revenus, Ville de Saguenay contribue pour au moins 12 M\$ soit 50 % du budget de fonctionnement. Quant aux dépenses de fonctionnement, celles-ci sont de l'ordre de \pm 25 M\$ depuis 2018. De ce montant, les dépenses d'entretien et de réparation des véhicules correspondent à plus de 3 M\$ depuis les trois dernières années, comme le démontre le tableau suivant :

Tableau1 : Dépenses d'entretien et réparation par rapport aux dépenses totales

	2018	2019	2020
Entretien et réparation des véhicules	3 295 441 \$	3 301 741 \$	3 596 562 \$
Dépenses totales	24 945 683 \$	25 808 929	24 764 328 \$
Pourcentage	13.21 %	12.79 %	14.52 %

RESSOURCES HUMAINES

La gestion des activités d'entretien des véhicules est confiée au département de la maintenance autobus et infrastructure, géré par le chef à la maintenance sous l'autorité du directeur général. Pour assurer les opérations d'entretien sur les véhicules, on retrouve différents corps de métiers répartis sur un horaire de 36 heures par semaine en fonction d'un horaire de jour, de soir et de fin de semaine. Voici l'organigramme de ce département :



2 OBJECTIF ET PORTÉE DE L'AUDIT

2.1 PORTÉE DE L'AUDIT

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*²², nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la « Gestion des activités d'entretien du matériel roulant ». 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.

L'audit a porté sur les activités de maintenance de l'atelier mécanique ainsi que sur son approvisionnement en pièces et matériel requis pour l'entretien et la réparation des véhicules. Notre audit visait à s'assurer que l'atelier mécanique de la STS planifie et exécute les travaux de manière à fournir le nombre de véhicules requis et fiables, et ce de façon efficiente tout en respectant la réglementation en vigueur. Nous avons procédé à l'évaluation en fonction de l'objectif et des critères d'audit présentés à la section 2.2.

L'audit a porté sur les trois dernières années d'opération complètes de la STS soit les années 2018, 2019, 2020 ainsi qu'une partie de l'année en cours.

Nos travaux se sont terminés en septembre 2021 et ont consisté à :

- effectuer des entrevues et discuter avec les principaux responsables afin d'obtenir des renseignements concernant les différents éléments liés à l'entretien des véhicules ;
- prendre connaissance et analyser la documentation portant sur les processus, procédures et directives fournis ainsi que la réglementation en vigueur, les responsabilités et pratiques adoptées par les ressources clés ;
- réaliser différents tests sur les mesures prises pour assurer le respect des obligations de la STS en fonction des lois et règlements en vigueur.

Notre audit ne portait pas sur les opérations liées à l'entretien des immeubles, la santé et sécurité au travail, l'achalandage, l'analyse des circuits ni sur la conformité d'exécution des rondes de sécurité.

²² *Loi sur les cités et villes*, RLRQ, chap. C-19, à jour au 1^{er} octobre 2021

2.2 OBJECTIF DE L'AUDIT ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

Objectif :

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

Critères d'évaluation :

- les objectifs annuels sous forme d'attentes significatives sont diffusés et acceptés par le personnel concerné (responsabilisation) ;
- pour chaque véhicule, une fiche technique à jour et un historique complet, structuré et documenté des interventions sont maintenus ;
- le travail est évalué, préparé et ordonnancé en tenant compte des ressources matérielles et de la main-d'œuvre ;
- pour chaque type de véhicule, un programme d'inspection et des actions de maintenance préventive sont définis et suivis pour les travaux à court, moyen et long terme ;
- les travaux à réaliser sont exécutés et supervisés ;
- les employés ont les qualifications requises pour répondre aux attentes et sont formés au besoin ;
- l'aménagement de l'atelier et l'outillage à la disposition des employés permettent une exécution efficiente et économique des travaux ;
- des procédures et des méthodes de travail sont définies et appliquées pour la gestion de l'inventaire du magasin de pièces et pour les garanties.

3 RESPONSABILITÉ DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

La responsabilité de la Vérificatrice générale de la Ville de Saguenay consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de la mission et à émettre des recommandations. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Comme déjà mentionné, notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont définis à la section 2.2.

La Vérificatrice générale de la Ville de Saguenay applique la norme canadienne de contrôle qualité [NCCQ 1] et en conséquence, maintient un système exhaustif de contrôle qualité qui comprend des normes internes documentées en ce qui concerne la conformité aux règles de déontologie, aux normes professionnelles et aux exigences légales et réglementaires applicables. De plus, elle se conforme

aux règles sur l'indépendance et aux autres règles du code de déontologie des comptables professionnels agréés du Québec, lesquelles reposent sur les principes fondamentaux d'intégrité, d'objectivité, de compétence professionnelle et de diligence, de confidentialité et de conduite professionnelle.



4 RÉSULTAT DE L'AUDIT

Malgré plusieurs lacunes observées dans la gestion des activités d'entretien du matériel roulant, la STS a pu mettre en service le nombre de véhicules requis pour assurer une partie de sa mission. L'implication du personnel de cette division a permis, par ailleurs, de compenser pour les différentes lacunes organisationnelles.

Toutefois, sur la base de notre audit, nous ne pouvons conclure que les travaux d'entretien sont planifiés et exécutés au moindre coût et de façon efficiente tout en respectant la réglementation.

Plusieurs déficiences ont été constatées dans la planification, la mise en œuvre et l'organisation des travaux ce qui affecte l'efficience et l'efficacité des opérations d'entretien et du suivi des garanties. Notamment, au niveau de l'exhaustivité des informations sur les véhicules, de la maintenance préventive, de la codification des interventions ainsi qu'au niveau de la documentation des interventions et des coûts qui y sont associés.

Aussi, l'organisation du travail dans les ateliers nécessite un meilleur encadrement et un meilleur suivi de ses activités quotidiennes. De plus, le manque de connaissance et de formation des personnes en place sur le logiciel de gestion de maintenance n'en permet pas une utilisation optimale.

Des améliorations sont nécessaires afin que la réalisation des programmes d'entretien préventif respecte la réglementation en vigueur. Il en est de même pour les utilisateurs des véhicules qui produisent les rapports de ronde de sécurité ainsi que la STS qui en est l'exploitant afin de mettre en place des contrôles qui assurent de se conformer à la législation.

Par ailleurs, bien qu'aucun critère d'audit ne portait sur le respect des règles environnementales, nous avons observés certaines déficiences démontrant un manque de prise de charge des pratiques réglementaires attendues.

En terminant, nous devons souligner l'excellente collaboration obtenue de la part de tous les intervenants que nous avons sollicités à la STS.

4.1 OBJECTIFS ANNUELS ET RESPONSABILISATION

Le respect et l'atteinte de la mission propre à une organisation sont généralement encadrés par une saine gouvernance et une vision corporative qui se traduit en objectifs à atteindre. Les bonnes pratiques suggèrent que ces objectifs soient transmis à chacune des directions en début d'année. Ces dernières les relayant à la fois dans leur service et aux employés concernés afin que tous puissent

travailler à l'atteinte des objectifs annuels qui leur sont propres. Les employés ainsi rencontrés en début d'année le seront aussi en cours d'année pour être évalués et pour apporter, si nécessaire, les ajustements ou supports requis.

Pour faciliter l'atteinte des objectifs, chacun doit posséder une compréhension de son rôle et assurer la prise en charge attendue de son secteur d'activité. Les bonnes pratiques requièrent que la compréhension des attentes de l'organisation envers un employé soit appuyée par une description de tâches représentative de la fonction exercée qui permet d'établir son rôle et ses responsabilités.

Pour la période couverte par cet audit, nous avons été en mesure de constater qu'aucun objectif annuel n'a été transmis au département de la maintenance ou à ses employés. De plus, aucun employé n'a fait l'objet d'une évaluation annuelle par rapport aux attentes de l'organisation. Sans évaluation et sans objectif, la direction de la STS n'a pas l'assurance que tous travaillent dans un but commun pour le respect de la mission de l'organisation.

Pour les employés administratifs du département de la maintenance, la STS possède des descriptions de tâches. Ces dernières nous ont été transmises à notre demande, au début de notre mandat en mars 2021. Lors de notre présence sur les lieux en juillet dernier, les descriptions de tâches n'avaient toujours pas été partagées ni validées avec les employés concernés. À cet effet, une revue des tâches attribuées au chef de la maintenance a permis de relever que plusieurs des tâches et responsabilités qui lui sont attribuées ne relèvent pas de lui et que d'autres tâches relevant de sa fonction n'y figurent pas.

Pour les préposés au service, une liste sommaire de leurs tâches est définie, cependant, pour les différents autres corps de métiers, aucune description de tâches formelle n'existe.

L'absence ou la méconnaissance des tâches définissant les rôles et responsabilités ainsi que des descriptions de tâches imprécises ou incomplètes ne permettent pas d'encadrer l'imputabilité attendue et ne donnent pas l'assurance d'une prise en charge uniforme et entière de chacun des secteurs d'activité.

Les bonnes pratiques préconisent également que les attentes budgétaires d'un département soient arrimées avec les objectifs corporatifs et qu'elles soient diffusées et suivies au sein du personnel concerné. Or, aucun budget annuel n'a été transmis au responsable du département de la maintenance depuis 2014. Le département et ses employés ne connaissent pas les dépenses des années antérieures ni de l'année courante et n'ont pas d'objectifs financiers à respecter, que ce soit pour les dépenses d'entretien, pour le temps supplémentaire, pour l'achat de pièces, d'outillage ou encore pour les réclamations sous garantie. Les

employés et les gestionnaires ne font l'objet d'aucune demande de reddition de compte.

Une gestion sans objectif ni suivi budgétaire ne donne pas l'assurance d'une prise en charge efficiente d'un secteur d'activité. De cette méconnaissance organisationnelle et budgétaire résulte une culture de travail en silo, plus orientée sur le travail en urgence qui vise principalement à maintenir le nombre de véhicules requis disponibles pour assurer le service aux citoyens plutôt que sur une planification efficiente des activités.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

1. *rédiger des descriptions de postes qui reflètent le travail à accomplir et la prise en charge de l'ensemble des tâches qui sont attribuées et mettre en place une structure d'évaluation des employés qui s'appuie sur des objectifs annuels favorisant l'atteinte des résultats attendus ;*
2. *mettre en place un mécanisme de reddition de compte budgétaire.*

4.2 FICHE TECHNIQUE DES VÉHICULES

La gestion efficiente des activités d'entretien d'un parc de véhicules est tributaire de la disponibilité et de la fiabilité des informations associées à chaque véhicule. Ces informations qui doivent être accessibles aux utilisateurs (atelier mécanique) comprennent notamment les spécifications du véhicule, les garanties, les bons de travail associés aux travaux effectués, les factures de réparation externe et les plans d'entretien. L'accessibilité à ces renseignements facilite d'autant une prise en charge adéquate des activités d'entretien. Les informations peuvent être présentes dans le dossier physique du véhicule ou consignées dans un système de « Gestion de la maintenance assistée par ordinateur (GMAO) ».

Les pratiques usuelles en gestion de parc attribuent un numéro d'identification unique à chaque véhicule pour en faciliter la gestion et pour y inscrire les spécifications qui lui sont propres dans le système de GMAO avant sa mise en service. Ces informations uniques au véhicule pourront être consultées au besoin, durant toute sa durée de vie utile pour le suivi de garanties ou pour faciliter la recherche d'une information requise pour une intervention. Ces spécifications comprennent notamment la date de mise en service, les numéros de série du véhicule, du moteur et de la transmission et diverses autres informations telles que

le type et la quantité d'huile requise par composante (ex. : moteur, transmission, servodirection), le mécanicien pouvant s'y référer au besoin.

Le tableau 2 montre la représentativité des informations présentes par autobus pour certaines des spécifications techniques d'importance. Cette extraction a été réalisée dans le système de GMAO pour valider la cohérence et la qualité des informations qui y sont conciliées.

Tableau 2 : Informations présentes dans le système de GMAO pour six spécifications techniques d'importance

Spécifications techniques	Autobus urbains		Autobus scolaires	
	Nombre	Représentativité	Nombre	Représentativité
	86		7	
Modèle du véhicule	82	95%		0%
# série du véhicule	69	80%		0%
Modèle du moteur	82	95%	6	86%
# série du moteur	82	95%	6	86%
Modèle transmission	82	95%		0%
# série transmission	78	91%		0%
Total attendu	516		42	
Total	475	92%	12	29%

Résultat de l'extraction :

- Les spécifications analysées démontrent que les informations sont présentes à 92 % pour les autobus urbains et à 29 % pour les autobus scolaires.

Bien que la représentativité soit relativement élevée pour les autobus urbains, l'absence de spécifications techniques pour les six attributs analysés ne favorise pas une gestion efficiente lors d'un besoin pour l'unité où l'information n'est pas consignée.

Une analyse additionnelle a été réalisée pour valider le nombre de spécifications techniques conciliées par autobus urbain, l'objectif étant de valider le nombre et la constance des informations techniques par véhicule dans le logiciel de GMAO.

Tableau 3 : Nombre de spécifications présentes par autobus urbain

Nombre de spécifications	Nombre d'autobus	Pourcentage
Entre 0 et 25	4	4,7%
Entre 26 et 79	17	19,8%
Entre 80 et 124	65	75,6%
TOTAL	86	100,0%

Résultat de l'analyse :

- Une majorité d'autobus, soit 75,6 %, ont entre 80 et 124 spécifications techniques d'annotées, en contrepartie l'analyse a fait ressortir que trois autobus n'ont qu'une seule spécification technique à leur fiche.

Nous avons aussi constaté que des informations importantes telles que les types et quantités d'huiles requis pour les véhicules ne se retrouvent pas dans GMAO et qu'aucune charte sur ces informations n'est mise à la disposition des mécaniciens. La faible représentativité de certains renseignements dans GMAO ne permet pas d'obtenir les informations attendues.

De plus, malgré la présence de spécifications techniques et leur accessibilité dans le système GMAO, nous avons été en mesure de constater la difficulté de certains mécaniciens d'y accéder, faute de formation.

La STS met également à la disposition de ses employés un accès informatisé aux informations de certains manufacturiers. Cet accès permet aux mécaniciens et au carrossier d'identifier la pièce requise avec une recherche par image. Les mécaniciens ont ainsi accès aux composantes des autobus et à leurs composantes moteurs. Par contre, l'accès informatisé pour le manufacturier des autobus de marque « Vicinity » n'est pas fonctionnel. Pour y pallier, les informations sur les pièces sont représentées dans un cartable et, suite à une vérification sommaire, il a été possible d'y déceler plusieurs erreurs et informations erronées.

L'accès à ces informations favorise l'autonomie des mécaniciens et du carrossier, particulièrement lorsqu'ils sont seuls sur certains quarts de travail. Toutefois, le niveau de connaissances en informatique étant différent pour chaque employé combiné à des informations inexactes ou incomplètes ne favorisent pas une prise en charge de l'entretien qui soit efficiente.

Nous avons également remarqué que les informations sur le logiciel du manufacturier, qui sont disponibles pour le carrossier, n'ont pas été tenues à jour et que seules celles pour les autobus des années de 2012 et moins lui sont accessibles. Pour consulter les informations au regard des autobus pour les années et modèles ultérieurs, ce dernier doit se déplacer à l'atelier mécanique²³. Cet accès limité aux informations ne favorise pas une recherche efficiente et occasionne des pertes de temps et des déplacements évitables.

²³ L'atelier de carrosserie et celui de la mécanique ne sont pas situés au même endroit. Un seul carrossier travaille à la STS et son atelier est situé à moins de 3,5 km de l'atelier de mécanique.

Une fois que la pièce et son numéro ont été identifiés par le mécanicien ou le carrossier dans le logiciel du manufacturier, il est possible de procéder à la recherche avec ce numéro dans le logiciel de GMAO pour trouver la localisation de la pièce en tablette. À cette étape, nous avons aussi pu observer que certains numéros de pièces ne s'y retrouvent pas puisque les pièces ne proviennent pas toutes du manufacturier et que les numéros de pièces équivalents provenant d'un autre fournisseur ne leur sont pas associés. Dans un tel cas, le mécanicien travaillant seul n'a plus aucun repère et doit chercher approximativement la pièce dans le magasin, ce qui retarde d'autant les réparations.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

3. *s'assurer que les informations informatisées, dont les spécifications techniques pertinentes et les informations complètes sur les pièces et les huiles sont uniformisées et accessibles aux mécaniciens et au carrossier.*

4.3 HISTORIQUE DES INTERVENTIONS

Une gestion efficiente des interventions suppose que le diagnostic et le détail du travail antérieur effectué soient accessibles aux utilisateurs et qu'ils soient répertoriés sous forme d'historique dans le système de GMAO. Ces informations comprennent, entre autres, le nom du ou des mécaniciens, le détail du travail effectué, les pièces changées et les travaux externes, le cas échéant.

Afin de faciliter les recherches et analyses dans un système de GMAO, il est de bonne pratique que les interventions soient codifiées pour qu'elles puissent notamment être plus facilement retracées. Pour ce faire, des « raisons » et « codes » sont attribués aux interventions faites sur un véhicule. Essentiellement, les « raisons » définissent les types d'intervention (réparation, appel sur route...) et les « codes » servent à désigner la composante du véhicule sur laquelle le type d'intervention est effectué (par exemple, suspension). L'industrie suggère d'utiliser un standard de codification reconnu dont notamment les codes VMRS²⁴. Une homogénéisation de la codification permet, entre autres, de se comparer à ses pairs, en l'occurrence aux autres sociétés de transport.

La STS utilise une approche de codification avec son système de GMAO pour documenter ses activités, ce qui est une bonne pratique. Cependant, elle a mis en

²⁴ Vehicule maintenance repair standard

place ses propres « raisons » et « codes » pour définir ses interventions et composantes. Par exemple, si on utilise pour une intervention la raison « RI » et le code 35 cela signifie qu'une réparation suite à une inspection « RI » est réalisée sur un alternateur « code 35 ». Ainsi, 9 « raisons » identifiées regroupent les types d'intervention et plus de 51 « codes » qui sont propres à la STS sont définis dans son système de GMAO pour identifier les composantes.

Même si l'objectif d'une telle codification est de documenter adéquatement ses activités, l'utilisation de « raisons » et de « codes » qui lui sont particuliers ne facilite pas toute comparaison de ses activités avec les autres sociétés de transport.

Nous avons réalisé une analyse à partir des bons de travail pour la période 2018 à 2020 afin de mesurer et de valider l'utilisation des « raisons » d'intervention. L'objectif étant de quantifier par année les types d'intervention (raison).

Tableau 4 : Nombre de types d'intervention « raisons » présentes par autobus urbain

Identifiant	Raison Description	Année			Total	Pourcentage
		2018	2019	2020		
A	Accident ou incident	46	41	55	142	0,54%
ADM	Usage administratif	1 149	1 042	142	2 333	8,91%
BS	Bulletin de service	80	250	87	417	1,59%
CS	Cas spéciaux (Covid 19)			185	185	0,71%
G	Garantie ou rappel	16	10		26	0,10%
I	Inspection	1 034	1 044	1 836	3 914	14,94%
R	Réparation	6 390	6 207	5 480	18 077	69,01%
RI	Réparation suite à une inspection	325	392	375	1092	4,17%
RS	Réparation suite à une ronde de sécurité	5	2		7	0,03%
Total		9 045	8 988	8 160	26 193	100%

Le résultat de l'analyse démontre que :

- la STS utilise principalement la raison « R » pour définir ses interventions, elle a été utilisée plus de 18 077 fois de 2018 à 2020, soit 69 % ;
- la STS a changé sa pratique pour l'identification des inspections « I », leur nombre passant respectivement de 1 034 et 1 044 pour 2018 et 2019 à 1 836 en 2020 ;
- les raisons d'intervention utilisées montrent que, de 2018 à 2020, 26 raisons de garantie ou rappel « G » ont été utilisées, dont aucune en 2020 et que 7 réparations suite à une ronde de sécurité « RS » ont été effectuées ; les types de raisons utilisés ne reflètent pas la nature réelle des activités de la STS. Il est peu probable que si peu de ces types d'intervention aient été réalisés dans le temps imparti.

En ce qui concerne les codes de composantes, la revue de ceux-ci a permis de constater que plusieurs identifiants définis comme « codes » ne correspondent pas

à des composantes, mais plutôt à des raisons d'intervention. Par exemple, un appel sur route est identifié « code 100 » soit « Appel de service » plutôt que d'identifier une composante d'un véhicule. Dans les faits, un appel de service est une raison d'intervention à laquelle on peut associer la composante sur laquelle l'intervention a eu lieu. Dans sa pratique, la STS utilise la raison « R » (réparation) et le code « 100 » pour identifier l'appel sur route. Cette façon de procéder de la STS ne permet pas d'identifier sur quelles composantes a eu lieu l'intervention. De plus, dans le système de codification utilisé par la STS, nous avons pu constater que l'intervention ronde de sécurité « RS » peut être utilisée à la fois pour identifier la raison (le type d'intervention « réparation suite à une Ronde de sécurité »), et également comme code de composante du véhicule « RS », au même titre que la suspension ou encore le système de freinage.

Dénaturer ainsi le sens de la codification a un impact direct sur les analyses en découlant. Il devient impossible de catégoriser les interventions par type de composante, et de quantifier le coût associé à la nature d'une panne, faute de les avoir identifiées adéquatement. La STS ne peut alors procéder à des analyses de bris qui permettraient notamment d'ajuster ses programmes d'entretien ou de déceler un manque de formation.

Suivant ces constats, une analyse complémentaire a été réalisée. Cette extraction porte sur trois identifiants utilisés comme code de composante : les rondes de sécurité « RS », les vérifications faites par les préposés au service « VPS » et les appels de service « 100 ». L'objectif étant d'évaluer la cohérence et de voir s'il est possible d'associer la raison d'intervention au groupe de composantes auquel elle se rattache.

Tableau 5 : Évaluation de la codification pour trois codes de composantes associés à la raison de l'intervention

1- Raison		2- Code		Année			Total
Identifiant	Description	Identifiant	Description	2018	2019	2020	
A	Accident ou incident	RS	Ronde de sécurité	1			1
R	Réparation			244	169	127	540
R	Réparation	VPS	Vérification préposé au service	579	492	440	1511
A	Accident ou incident	100	Appel de service	10	8	6	24
G	Garantie ou rappel				1		1
I	Inspection			2		1	3
R	Réparation			971	877	813	2661
RS	Réparation suite à une RDS			5	2		7

Le résultat de l'analyse démontre :

- selon la codification actuelle, que des réparations ont été réalisées suite à un appel de service « R-100 » 2 661 fois de 2018 à 2020, mais n'identifient pas sur quel groupe de composantes cela a été fait. On voit aussi que des

réparations ont été effectuées 1 511 fois suite à une vérification du véhicule par le préposé au service « R-VPS », mais on ne sait toujours pas sur quel groupe de composantes. Par exemple, si un appel de service dénote un problème sur le système de freinage, cela ne peut être identifié puisque la STS utilise déjà le code de composante pour identifier l'appel de service. Cette observation est tout aussi vraie pour les rondes de sécurité ou pour les problèmes décelés lors de la vérification du véhicule par le préposé au service.

L'utilisation de cette codification par la STS ne répond pas aux bonnes pratiques en ne permettant pas toujours d'associer la raison d'intervention (type d'intervention) au groupe de composantes auquel elle se rattache. Par conséquent, le système de codification actuel des interventions n'en favorise pas la bonne gestion et impacte directement les analyses qui en découlent.

Le logiciel GMAO permet également aux mécaniciens d'accéder à l'historique du travail exécuté pour un véhicule. Toutefois, la codification imprécise ne permet pas d'obtenir les informations attendues et par conséquent, toute recherche se traduit par une intervention manuelle. Celle-ci consiste à ouvrir un à un les bons de travail et à lire le commentaire associé à ce dernier. Le mécanicien peut ainsi prendre connaissance des pièces installées, des tâches effectuées et de l'historique des interventions. Cette lecture demeure peu efficace et les informations amalgamées sous des codes similaires ne favorisent pas une recherche fluide du travail exécuté.

Pour appuyer nos constats, nous avons procédé à une extraction sommaire de tâches réalisées en 2020 et pour lesquelles un nombre d'heures élevé a été cumulé pour une même tâche. L'objectif étant d'évaluer si les informations présentes dans l'historique sont représentatives du travail effectué.

Tableau 6 : Extraction de tâches réalisées en 2020 et présentant un nombre d'heures élevé pour une même tâche

Véhicule	Problématique inscrite dans le GMAO	Correctifs inscrits dans le GMAO	Nombre d'heures	Coût de l'intervention
1003	Réparation suite à l'inspection	Aucun autre détail	145	10 689 \$
2701	Fusible principal disjoncte	Changer 2 led et 4 terminaux dans la boîte du disjoncteur	164	12 098 \$
1912	Essuie-glaces ne fonctionnent pas	Ajuster la tringlerie, changer un pivot	120	8 895 \$
2504	Installer panneau chauffeur (COVID)	Reste le panneau de lexan à poser	2 997	221 331 \$
1102	Donne un coup quand passe du neutre en vitesse	Aviser la direction du garage	2 909	221 501 \$
1402	Enlever les "stripes" arrière et repeindre l'arrière du véhicule	Changer vitre sur 1804 , changer pare-chocs arrière du 2204, travaille sur le 2904, réparer le 2103 pare-chocs, changer vitre arrière du 1704, changer vitre avant du 2505	117	8 672 \$
1503	Enlever les "stripes" arrière et repeindre l'arrière du véhicule	Pièce du 2804 arrivée, réparer accrochage sur le 2304 marche arrière, réparer panneau du 2202	120	8 852 \$
TOTAL			6 572	492 039 \$

Les résultats de l'analyse démontrent :

- que 7 interventions totalisant 6 572 heures à un taux horaire moyen de 74,87 \$ (taux paramétré dans le GMAO) ont été imputées aux véhicules pour un total de 492 039 \$;
- qu'un nombre d'heures important a été imputé aux véhicules dans différents bons de travail et que les correctifs associés à la réparation ne le justifient pas, par exemple le véhicule 1003 n'a aucun détail comme correctif et 145 heures travaillées sont facturées au véhicule ;
- que pour le véhicule 2504, 2 997 heures ont été facturées pour l'installation de panneaux COVID au poste de conduite du véhicule ;
- que les véhicules 1402 et 1503 ont respectivement 117 et 120 heures de facturées alors que le détail des réparations inscrit est pour d'autres véhicules.

Il est d'ailleurs étonnant de constater que le montant des heures facturées pour deux des interventions soit de plus de 2 900 heures, ce qui correspond à plus de 80 semaines travaillées dans l'année pour chacune des interventions.

Cette analyse fait notamment ressortir que les informations reliées aux interventions ne sont pas contre validées suite au travail exécuté par les mécaniciens. Les mécanismes en place ne donnent pas l'assurance que les informations associées aux bons de travail sont justes et fiables et qu'elles reflètent la nature des activités réalisées. Somme toute, l'imprécision générée par

la codification erronée en aval et en amont rend ainsi caduque une partie de l'historique des interventions et le suivi des coûts d'exploitation par véhicule.

De plus, le système de codification doit notamment servir pour le suivi des garanties ou encore pour faire la preuve de réparations pour les inspections qui sont réglementées. Or, à la STS la pratique en cours veut que toutes les réparations suite à une inspection réglementée soient sur un bon de travail distinct et que le seul code utilisé pour identifier la raison d'intervention ou les composantes est le code « RI ». Comme ce même code est utilisé pour identifier des réparations différentes qui sont effectuées par plusieurs mécaniciens, il n'est dans ce cas pas possible de connaître le temps pris par chacun pour l'exécution d'une tâche donnée, d'identifier quel mécanicien a changé quelle pièce et aussi de s'assurer que toutes les réparations, suite à un entretien réglementé, ont été effectuées.

Dans de tels cas, les preuves de réparation tout comme le suivi des garanties sont par conséquent impossibles à faire. Paradoxalement, le logiciel utilisé par la STS permet d'associer les réparations à faire aux inspections réglementées, mais ce mode de fonctionnement n'est pas utilisé par la STS. Par ailleurs, l'impossibilité d'associer avec certitude une tâche à son exécutant lorsque plus d'un mécanicien est impliqué avec un même code d'intervention n'est pas souhaitable à la fois pour des fins d'analyse, d'imputabilité et de supervision.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

4. *revoir la pratique d'affaires de codification des travaux afin de permettre d'associer le type d'intervention au groupe de composantes auquel il se rattache ;*
5. *mettre en place un mécanisme permettant de corroborer et de corriger la codification des pièces et du temps des travaux par bon de travail et d'assurer l'imputabilité par mécanicien afin de pouvoir faire la preuve de réparation et le suivi des coûts par groupe de composantes.*

4.4 DISPONIBILITÉ DES RESSOURCES

Une planification de travail efficace s'appuie sur une disponibilité des ressources en pièces et en main-d'œuvre, sur la disponibilité des véhicules et sur la capacité de l'atelier pour donner le service attendu.

4.4.1 PIÈCES

Une des premières tâches à accomplir est l'évaluation des ressources nécessaires à la réalisation des travaux. Ainsi, une inspection prédiagnostic permettra d'identifier les pièces requises avant de débiter les travaux, de vérifier si elles sont en stock, de les commander au besoin et de les réserver pour le travail à exécuter.

On voit couramment dans une planification efficiente que toutes les pièces requises pour une intervention sont préparées par le magasinier avant le début des travaux pour assurer leur disponibilité. Les changements de filtres pour un entretien périodique sont des exemples classiques de pièces qui peuvent être regroupées dans un endroit prévu à cet effet et identifiées au véhicule. Ainsi, le mécanicien n'aura pas à attendre au comptoir du magasin et gagnera en efficacité dans l'exécution de son travail.

À la STS, le magasinier n'est pas avisé pour les entretiens qui seront à faire, par conséquent ce dernier ne peut préparer à l'avance les pièces associées aux entretiens, ce qui génère de la part des mécaniciens des déplacements au magasin et de l'attente au comptoir, ce qui retarde d'autant le début des travaux.

De plus, à la STS le bon de travail donné au mécanicien ne comporte aucun diagnostic préalable. Le mécanicien doit procéder à l'identification des travaux à effectuer et se présenter au magasin pour aller chercher les pièces nécessaires à la réparation. Cette façon de procéder ne permet pas au magasinier d'être proactif et de s'assurer d'avoir les pièces en stock. À cet effet, nous avons été à même de constater que régulièrement, des pièces sont enlevées du véhicule sans que leur disponibilité au magasin ait été vérifiée au préalable. Conséquemment, il arrive que les pièces demandées ne soient pas en stock et que les autobus se retrouvent immobilisés ou encore que des pièces soient empruntées sur des véhicules déjà hors service en attente d'être réparés. Les pièces enlevées sur le premier véhicule pour réparer le second devront être réinstallées sur le premier véhicule, ce qui équivaut à dire que les pièces sont installées deux fois, sans compter le temps requis pour démonter la pièce sur l'autobus hors service.

Les bonnes pratiques recensées dans le milieu suggèrent que la disponibilité des pièces soit vérifiée avant d'enlever une composante sur un véhicule. Cette vérification ne fait pas partie de la culture du travail présente à la STS.

Par contre, la STS a mis en place un mécanisme de suivi pour identifier les pièces ayant un statut « en commande » et « en attente ». Aucun outil connu avec le logiciel de GMAO ne permet cependant de suivre les pièces en attente avec les dates de réception prévues. L'identification du changement de statut des pièces,

une fois reçues, permet d'aviser le contremaître afin qu'il puisse prendre en charge les travaux, toutefois, cette façon de procéder ne favorise pas une planification adéquate.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

6. mettre en place un processus de travail qui permette de connaître et de valider les pièces requises avant l'assignation des travaux afin que le magasinier puisse à la fois approvisionner de façon proactive les mécaniciens, minimiser le déplacement des mécaniciens et du carrossier ainsi que l'attente de ces derniers au comptoir de pièces.

4.4.2 MAIN-D'ŒUVRE

Notre présence sur les lieux pendant la durée du mandat a permis de constater que fréquemment des baies de travail se retrouvent sans mécanicien soit pour cause d'absences motivées, de vacances, de congés parentaux ou de postes non comblés. Nous avons pu observer lors de notre passage que contrairement au plan d'effectifs qui nous a été soumis par le gestionnaire, certains quarts de travail sont effectués avec peu de mécaniciens et aucun contremaître pour assurer l'exécution des travaux.

Le fait de ne pas opérer avec toutes les ressources prévues fait en sorte que des véhicules sont en attente de réparation, que des changements d'huile sont en attente d'être faits, que des retards s'accumulent pour les entretiens préventifs à effectuer ou encore que des lavages intérieurs des véhicules ne sont pas faits.

À cet effet, une analyse a été effectuée pour évaluer la capacité de ce département à donner le service attendu. Cette analyse a été réalisée à partir des heures du système de paie de la STS et porte sur le nombre d'heures payées à temps régulier pour les périodes allant du 4 mars au 22 juillet 2021. Les heures supplémentaires payées ont été exclues de l'analyse, afin d'évaluer la capacité réelle du département à fournir le service attendu dans des conditions d'opération normales. L'objectif étant de valider le nombre de mécaniciens présents par quart de travail et permettant d'assurer la bonne marche de ses opérations.

Tableau 7 : Nombre de mécaniciens par quart de travail de mars à juillet 2021

Période de paie	Heures payées à temps régulier	Heures allouées pour couvrir les fins de semaine*	Heures restantes pour couvrir les quarts de jour et de soir sur semaine	Moyenne du nombre de mécaniciens par quart sur semaine	Nombre de mécaniciens inférieur ou égal à 2 par quart sur semaine (chiffre absolu)
	A	B	C = A - B	C / (10 quarts X 9 heures)	
2021-03-04	351	36	315	3,5	
2021-03-11	298		262	2,9	oui
2021-03-18	359		323	3,6	
2021-03-25	378		342	3,8	
2021-04-01	385		349	3,9	
2021-04-08	385		349	3,9	
2021-04-15	296		260	2,9	oui
2021-04-22	412		376	4,2	
2021-04-29	404		368	4,1	
2021-05-06	387		351	3,9	
2021-05-13	413		377	4,2	
2021-05-20	433		397	4,4	
2021-05-27	380		344	3,8	
2021-06-03	287		251	2,8	oui
2021-06-10	423		387	4,3	
2021-06-17	301		265	2,9	oui
2021-06-24	284		248	2,8	oui
2021-07-01	198		162	1,8	oui
2021-07-08	144		108	1,2	oui
2021-07-15	234		198	2,2	oui
2021-07-22	159		123	1,4	oui
Moyenne			293		
Pourcentage					43 % (9 oui sur 21)

* 2 quarts de travail par jour à 9 heures par quart avec 1 mécanicien ; le détail des heures par jour ne pouvant être extrait du système de paie ne permet pas de corroborer avec certitude les heures travaillées la fin de semaine par rapport aux heures attendues.

Analyse des résultats :

- conformément à ce que nous avons pu observer durant notre présence sur les lieux, pour certaines périodes de l'année, peu de mécaniciens sont présents dans l'atelier. Par exemple, dans la semaine du 8 juillet 2021, 1,2 mécanicien était disponible en temps régulier par quart de travail. Le chiffre de 1,2 mécanicien sous-entend qu'un seul mécanicien à temps complet est disponible par quart de travail, la différence (0,2) montre que pendant certains quarts un mécanicien supplémentaire est présent ;
- en chiffre absolu, pour la période analysée, 43 % du temps en semaine, seuls 2 mécaniciens sont présents en moyenne en temps régulier par quart de travail et occupent 2 des 9 baies de travail.

Le peu de ressources sur place pendant certaines périodes met la STS à risque de rupture de service, et ce, surtout lorsque deux mécaniciens ou moins sont présents en semaine sur un quart de travail. Ceci peut avoir un impact significatif sur la capacité du département à remettre sur la route le nombre de véhicules requis par l'exploitation.

De plus, en temps normal, deux contremaîtres sont disponibles en semaine pour voir à l'exécution des travaux, le chef de la maintenance pouvant les remplacer lors de vacances ou absences afin d'assurer la continuité. La pratique en cours à la STS vise à assurer que minimalement, deux de ces trois ressources soient présentes en même temps. Il a cependant été possible d'observer en mai 2021 qu'un seul contremaître a été présent pendant près de deux semaines pour couvrir les deux quarts de travail ainsi que pour préparer le travail de la fin de semaine. En cas d'absence du contremaître, personne n'est formé ou prévu pour prendre la relève.

Le déficit d'effectifs et le manque de relève ne sont pas sans conséquence et rendent précaire la capacité du département pour assurer le service attendu.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

7. *s'assurer de maintenir la main-d'œuvre nécessaire aux activités de maintenance selon un plan d'effectifs déjà établi et mettre en place une structure de relève qui répond au besoin en cas d'absence de personnel afin d'assurer le support requis pour tous les corps d'emplois.*

4.5 GESTION DES PANNES

Les activités quotidiennes liées à la maintenance des véhicules sont ponctuées de bris et de pannes imprévues rendant les véhicules hors service. Une prise en charge efficiente des bris et des pannes permettra de respecter la réglementation et les délais prescrits pour procéder aux réparations.

Pour faciliter cette prise en charge, les bonnes pratiques préconisent que les problèmes soient bien diagnostiqués en amont. D'autant plus que la réparation doit être effectuée en deçà des délais prescrits pour les bris qui sont réglementés par la SAAQ. À cet effet, le code de la sécurité routière mentionne à l'article 519.17 :

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

La pratique en cours à la STS fait en sorte que tout bris ou problématique qui surviennent pendant les opérations est rapporté par le chauffeur, au répartiteur. Ce dernier saisit l'information reçue dans le système de GMAO qui la rend, par le fait même, disponible au contremaître du garage.

Toutefois, les répartiteurs ne disposent d'aucun outil qui leur permettrait de poser les bonnes questions au chauffeur pour ainsi s'assurer de mieux comprendre la nature du problème (arbre de défaillance). Conséquemment, l'information sur la nature de la panne n'est pas toujours précise ce qui génère de la perte de temps de la part du mécanicien pour identifier la nature du bris et pour poser le bon diagnostic.

Une analyse a été réalisée pour mesurer le délai de prise en charge de problèmes rapportés par un chauffeur. La portée de l'échantillon couvre des déficiences réglementées ou non survenues au cours du mois de mai 2021. L'objectif de cette analyse étant de vérifier si suite au signalement d'une déficiences, le véhicule est réparé à l'intérieur du délai de 48 heures prescrit par la réglementation, si ce délai est dépassé et si le véhicule a pris la route même s'il était en interdiction de circuler.

Tableau 8 : Délai de prise en charge suite au signalement d'une déficiences pour le mois de mai 2021

Moment où le véhicule est réparé suite au signalement de la déficiences	Déficiences non-réglementées		Déficiences réglementées (SAAQ)		Nombre de jours où un véhicule a roulé en interdiction de circuler
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	
le même jour	210	69%	44	83%	Non applicable
1 jour après	48	16%	7	13%	
avant 2 jours complets	6	2%	1	2%	
après 2 jours ou plus	39	13%	1	2%	1
Total	303	100%	53	100%	1

L'analyse démontre que :

- dans le cas de déficiences non réglementées, 87 % des déficiences sont prises en charge dans les 2 jours suivant le signalement ;
- dans le cas de déficiences réglementées, une seule des 53 déficiences a été prise en charge après plus de 48 heures, pour une conformité globale de 98 % ;
- le véhicule ayant été pris en charge après 48 heures a roulé un jour alors qu'il était en interdiction de circuler.

Bien que pour le mois vérifié, le pourcentage de conformité soit relativement élevé et que la prise en charge des déficiences soit généralement faite en deçà de deux jours, il n'en demeure pas moins que la vigilance s'impose puisque des véhicules peuvent rouler alors qu'ils sont en interdiction de circuler, d'autres cas ayant été relevés lors de notre vérification.

À cet effet, nous avons constaté que le module de planification dans le GMAO mis à la disposition des contremaîtres du garage ne prend pas en charge la notion de 48 heures, c'est donc dire que le pourcentage élevé du respect de la réglementation relève plutôt d'un suivi quotidien fait par les contremaîtres. Ainsi, malgré les résultats obtenus au tableau 8, les outils de gestion en place ne donnent pas l'assurance attendue du respect réglementaire ; cette performance relevant plus de l'implication du personnel en place.

Le département de la maintenance alimente quotidiennement un tableau numérique avec les véhicules hors service, communément appelé « tableau des pannes ». Une analyse a été réalisée pour vérifier si les autobus inscrits sur ce tableau étaient utilisés pour faire leur parcours. L'objectif étant de valider le contrôle des autobus hors service. La période couverte par l'analyse porte de janvier à juillet 2021.

Tableau 9 : Occurrences de véhicules ayant pris la route pour les mois de janvier à juillet 2021 alors qu'ils sont hors service

Mois	Nombre de véhicules inscrits sur le tableau des pannes et ayant été utilisés sur un parcours
Janvier	13
Février	21
Mars	20
Avril	16
Mai	19
Juin	13
Juillet	20
Total	122

L'analyse du tableau démontre que :

- durant les 7 premiers mois de 2021, 122 autobus ont été utilisés pour effectuer leurs trajets alors qu'ils avaient été mis hors service par le département de maintenance.

Malgré que les autobus hors service soient inscrits sur le tableau des pannes, le fait qu'ils se retrouvent sur la route ne donne pas l'assurance d'une utilisation qui soit à la fois en contrôle et sécuritaire.

Nous recommandons à la STS de :**RECOMMANDATIONS**

8. *développer un arbre de défaillance pour faciliter la tâche du répartiteur lors de la prise d'informations concernant l'identification d'un bris ;*
9. *mettre en place un mécanisme qui permette de s'assurer qu'un véhicule hors service ou ayant une défectuosité majeure ou qui dépasse le délai de 48 heures prescrit par la réglementation pour une défectuosité mineure n'est pas utilisé.*

4.6 RONDE DE SÉCURITÉ

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

Le but de la ronde de sécurité est de s'assurer que :

- *les principales composantes du véhicule sont en bon état ;*
- *le propriétaire et l'exploitant du véhicule sont informés des réparations à effectuer ;*
- *aucun véhicule présentant des défectuosités majeures ne circule sur les routes.*²⁵

Une analyse a été réalisée pour vérifier si les défectuosités rapportées au répartiteur par le chauffeur étaient notées sur le formulaire des rondes de sécurité du véhicule, comme prescrit par la réglementation. L'objet de la présente vérification ne visait pas à valider la conformité d'exécution des rondes de sécurité effectuées par les chauffeurs. Nous avons procédé à cette analyse à partir d'un échantillon de rondes de sécurité complétées en mai 2021.

²⁵ La Ronde de Sécurité, Société de l'assurance automobile du Québec, 2016

Tableau 10 : Conformité réglementaire de l'inscription des défauts sur les formulaires de ronde de sécurité de mai 2021

Nombre de véhicules ayant une déféctuosité réglementée qui a été rapportée au répartiteur	Nombre de véhicules ayant cette même déféctuosité d'inscrite dans le livret de ronde	Pourcentage de conformité
29	6	21%

Le résultat de l'analyse démontre que :

- sur 29 véhicules pour lesquels une déféctuosité réglementée a été signalée, seuls 6 avaient cette déféctuosité d'inscrite dans le formulaire du livret de ronde de sécurité, pour une conformité réglementaire de 21 %.

Suivant ce résultat nous avons effectué des analyses supplémentaires afin de corroborer l'inscription de certaines déféctuosités devant être notées sur le formulaire de RDS.

Pour ce faire nous avons passé en revue l'ensemble des pare-brises des 93 autobus pour voir si des éclats ou fissures non conformes²⁶ étaient présents et, le cas échéant, notés sur les RDS. L'objectif étant de s'assurer que le département de maintenance est informé, par le biais des RDS, afin d'être en mesure de procéder aux réparations.

Tableau 11 - Vérification des pare-brises par rapport aux bris réglementés

Type de bris réglementé	Description	Nombre de bris relevés	Nombre de RDS passés en revue	Nombre de RDS avec déféctuosité inscrite	Pourcentage de conformité
Fissure	Intersection de fissures sur la surface couverte par les essuie-glaces	2	12	0	0%
Éclat	Éclat de plus de 12 mm (1/2 po) de diamètre sur la surface couverte par les essuie-glaces	17	204	0	0%
Total		19 bris / 93 Bus	216	0	
Pourcentage		20,4%			0%

L'analyse des résultats montre que :

- 19 des 93 autobus, soit 20,4 % ont un bris dans leur pare-brise considéré non conforme ;
- aucun des 19 bris n'est annoté dans les 216 rapports de rondes de sécurité passés en revue, pour une conformité de 0 %.

²⁶ Le pare-brise ne doit pas comporter d'intersection de fissures ou d'éclat de plus de 12 mm (1/2 po) de diamètre sur la surface couverte par les essuie-glaces excluant la surface sous le miroir intérieur ainsi qu'une bande de 75 mm (3 po) en haut et en bas du pare-brise. *Règlement sur les normes de sécurité des véhicules routiers, Code de la sécurité routière, Article 60*

Les bris mineurs de pare-brises non rapportés sur le rapport de ronde de sécurité ne permettent pas de connaître le nombre de jours depuis le bris et conséquemment, de respecter les 48 heures prescrites par la réglementation pour procéder à la réparation.

Dans un deuxième temps, nous avons ciblé le degré d'usure des pneus. Ainsi nous avons passé en revue les pneus retirés des véhicules.

Pour ce faire, nous avons ciblé le degré d'usure des pneus. À cet effet, nous avons passé en revue les pneus retirés des véhicules. Ceci a permis de constater des irrégularités significatives qui devraient normalement être interceptées par une RDS.

La SAAQ considère qu'« *un pneu doit être enlevé lorsque la profondeur de la bande de roulement d'un pneu est inférieure à 1,6 mm (2/32 po)* ». La limite d'usure mesurée sur certains pneus était en deçà de la norme. Comme l'usure d'un pneu n'est pas instantanée et est directement proportionnelle à son utilisation, un constat comme celui-ci démontre que la RDS n'a pas été effectuée correctement avant plusieurs sorties d'autobus. De plus, la SAAQ considère comme défectuosité majeure « *lorsque la profondeur de deux rainures adjacentes d'un pneu simple est inférieure à 0,8 mm (1/32 po)* ». Cette défectuosité ayant été constatée nous amène à conclure que le véhicule a été utilisé alors qu'il était en interdiction de circuler.

À la lumière des tests effectués, il est possible de conclure que même si les formulaires de RDS sont remplis, ils ne donnent pas l'assurance qu'ils sont complétés adéquatement par les chauffeurs lors de la prise en charge du véhicule, ce qui, dans un tel cas, pourrait mettre à risque la sécurité des usagers.

En complément, bien qu'un formateur accrédité soit présent à la STS, deux mécaniciens entrés en fonction en 2018 n'ont pas reçu de formation sur les exigences et l'importance des RDS. Les employés non formés ainsi que l'absence de documents de référence et d'évaluation ne donnent pas l'assurance que les connaissances attendues sont connues et comprises par les employés.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

10. s'assurer que les RDS sont comprises et complétées conformément à la réglementation et que les employés sujets à faire des RDS sont tous adéquatement formés.

4.7 ORGANISATION DU TRAVAIL

La gestion des activités d'entretien doit à la fois tenir compte dans sa planification des travaux en cours, des entretiens planifiés sur les véhicules, des bris ponctuels, de la prise en charge des pannes, de la réglementation et des travaux en attente mais non débutés, tels que les bulletins de service ou les rappels des manufacturiers.

Pour les entretiens planifiés, il est de bonne pratique de s'appuyer sur les recommandations d'entretien du manufacturier. Ceux-ci peuvent être programmés dans le système de GMAO en fonction de déclencheurs tels que : un nombre d'heures d'utilisation, un kilométrage, une date ou encore un nombre de jours écoulés.

Lors de notre audit, nous avons constaté qu'aucun livre ou information numérique sur les entretiens recommandés par les manufacturiers n'est disponible pour des fins de gestion. Conséquemment, les pratiques d'entretien recommandées par les manufacturiers n'étant pas connues, elles ne peuvent être suivies dans les programmes d'entretien.

À titre d'exemple, aucun entretien n'est programmé sur les ventilateurs de toit des véhicules de marque Novabus ni sur les filtres à particules pour les moteurs de marque Cummins qu'on retrouve dans les autobus acquis depuis 2008.

Ces maintenances non programmées font en sorte que les entretiens ne sont pas effectués comme prescrit par le manufacturier, ce qui peut engendrer d'autres problèmes sur les véhicules.

Nous avons constaté qu'essentiellement, les entretiens programmés sur les autobus sont des entretiens visant les changements d'huile et les entretiens réglementés en vertu de programmes d'entretien préventifs (PEP). La liste des entretiens programmés dans GMAO comprend :

- ajustement moteur ;

- changement huile moteur ;
- changement huile différentiel et hydraulique ;
- changement huile à transmission
- inspection PEP.

De plus, lors du type d'entretien réglementé « Inspection PEP », certaines tâches dites « maison » sont ajoutées sur ces fiches d'inspection. Ces tâches sont essentiellement des vérifications ou des entretiens de base comme par exemple, vérifier la présence du triangle de sécurité ou changer le filtre du système de refroidissement moteur et autres.

La STS gère le suivi des travaux et des entretiens planifiés par l'entremise du système GMAO. Le logiciel permet de générer un rapport pour des entretiens qui sont passés dus ou prochainement dus, et ce en fonction de différents déclencheurs précédemment mentionnés. Ainsi en fonction du temps ou du kilométrage restant pour chacun des entretiens, le contremaître cible hebdomadairement les entretiens à faire et peut les jumeler avec un autre entretien qui est dû, ce qui permet de minimiser le nombre de fois où le véhicule rentre au garage, ce qui est une bonne pratique.

Quant au suivi des travaux en cours, il est également géré dans le logiciel de GMAO par le biais d'un module de planification. Cet outil permet d'assigner des tâches distinctes à chacun des mécaniciens en fonction de leur disponibilité respective, des priorités ou encore du type de travail à effectuer.

Pour nous assurer que la STS est en contrôle quant à la gestion de ses activités, nous avons procédé à une extraction des bons de travail ouverts et en attente depuis plus de sept jours.

Tableau 12 : Nombre de bons de travail en attente (ou en suspens)

Statut du bon de travail	Référence	Année d'ouverture du bon de travail				Total
		2018	2019	2020	2021	
En suspens - non complété	A	6	0	2	14	22
Bons de travail totaux	B	3 347	2 663	2 614	1 969	10 593
Pourcentage de bons de travail en suspens	A / B *100	0,2%	0,0%	0,1%	0,7%	0,2%

Les données démontrent que :

- depuis 2018, parmi tous les bons de travail ouverts, seuls 22 sont toujours en suspens, soit 0,2 % des bons de travail ;
- au total dans la base de données, 27 bons de travail sont en suspens, dont 1 datant de 2016 et 4 de 2017.

Le nombre peu élevé des bons de travail en suspens nous donne l'assurance de la prise en charge des travaux.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

11. revoir, inclure et programmer dans le système de GMAO les plans d'entretien en fonction des recommandations des manufacturiers.

4.8 SUIVI DES PROGRAMMES D'ENTRETIEN

Il est attendu que les mêmes classes de véhicules ou les composantes de même type (ex. transmission) soient soumises aux mêmes programmes d'entretien ayant des fréquences similaires pour favoriser la conformité et l'uniformité de l'exécution de la maintenance.

À cet égard, un exercice de comparaison pour les programmes d'entretien non réglementés a été fait pour les 92 autobus actifs à la date de notre analyse. L'objectif étant de voir si tous les autobus sont suivis dans le GMAO avec les mêmes programmes d'entretien et aux mêmes fréquences.

Tableau 13 : Programmes et fréquences d'entretien non réglementés par type d'autobus

Type d'autobus	Nombre de véhicules	Programmes et fréquences d'entretien non-réglementés par type d'autobus				
		Ajustement moteur 200 000 km	Changement huile moteur 11 000 km	Changement huile transmission-différentiel 90 000 km	Changement huile hydraulique + différentiel 80 000 km	Changement huile transmission 160 000 km
Scolaire	7	7	7	7		
Urbain	85	61	85		85	85
Total	92	68	92	7	85	85
Représentativité (%)		74%	100%	100%	100%	100%

L'analyse du tableau démontre que :

- les fréquences et types d'inspection sont harmonisés et entièrement programmés pour quatre des cinq types de programmes d'entretien non réglementés ;
- les fréquences de « changement d'huile à transmission » sont adaptées par type d'autobus, soit 90 000 km pour les autobus scolaires et 160 000 km pour les autobus urbains ;
- le programme « ajustement moteur » est harmonisé pour la majorité des véhicules soit 74 % des autobus admissibles (68 autobus sur 92).

Le résultat obtenu pour quatre des cinq programmes d'entretien pour l'ensemble des autobus donne l'assurance d'un contrôle sur le suivi de ces types d'entretien.

Néanmoins, comme les entretiens concernant « l'ajustement moteur » ne sont pas entièrement programmés pour tous les véhicules, nous avons effectué une analyse supplémentaire par strate de kilométrage, l'objectif étant de quantifier le respect des fréquences et les retards, le cas échéant.

Tableau 14 : Respect de la fréquence du programme d'entretien « ajustement moteur » par véhicule, programmé et non programmé dans le GMAO

Programmation de l'entretien "Ajustement moteur" dans le GMAO - Fréquence 200 000 km -	Respect de la fréquence	Retard en kilomètres				Total
		Entre 5k et 50k km	Entre 50k et 100k km	Entre 100k km et 200k km	Plus de 200k km	
Autobus programmés	59	4	3	2	0	68
Autobus non-programmés	10	2	1	3	8	24
Pourcentage des autobus (%)	75%	7%	4%	5%	9%	100%

* retard mesuré en date du 24 août 2021

L'analyse du tableau démontre que :

- 75 % des programmes d'entretien pour « ajustement moteur » respectent la fréquence établie de 200 000 km pour les autobus, ce qui inclut 10 véhicules n'ayant pas atteint 200 000 km et qui n'étaient pas programmés dans le GMAO ;
- sur les 68 autobus dont l'entretien « ajustement moteur » est programmé, 59 d'entre eux respectent la fréquence établie alors que 9 ne la respectent pas ;
- sur les 24 autobus dont l'entretien n'est pas programmé, 14 sont en retard de plus de 5 000 km, dont 8 autobus ayant plus de 200 000 km de retard.

Considérant les résultats obtenus, nous avons effectué un exercice de validation additionnel pour vérifier si les fréquences pour les changements d'huile sont suivies et respectées. Les entretiens déclenchés doivent être faits lorsque le kilométrage prédéfini a été parcouru par le véhicule. Pour les fins de l'exercice, des hypothèses ont été établies pour faciliter l'analyse. Ainsi, un entretien est considéré comme fait dans les temps s'il respecte la fréquence programmée à l'intérieur de ± 1000 km pour le « changement d'huile moteur » et de ± 5000 km pour les autres changements d'huile.

Tableau 15 : Évaluation du respect des fréquences des programmes d'entretien

Programme d'entretien	Fréquence	Tolérance	2018			2019			2020			Bilan		
			Avance	À temps	Retard	Avance	À temps	Retard	Avance	À temps	Retard	Avance	À temps	Retard
Changement d'huile moteur	11 000 km	± 1000 km	99	320	45	88	286	52	73	297	17	260	903	114
			21%	69%	10%	21%	67%	12%	19%	77%	4%	20%	71%	9%
Changement huile hydraulique + différentiel	80 000 km	± 5000 km	6	33	16	8	38	11	4	28	7	18	99	34
			11%	60%	29%	14%	67%	19%	10%	72%	18%	12%	66%	22%
Changement d'huile transmission-différentiel	90 000 km	± 5000 km				5			3			8		
						100%			100%			100%		
Changement d'huile à transmission	160 000 km	± 5000 km	24	5	5	36	12		23	4	6	83	21	11
			70%	15%	15%	75%	25%	0%	70%	12%	18%	72%	18%	10%
Total			129	358	66	137	336	63	103	329	30	369	1023	159
Conformité (%)			23%	65%	12%	25%	63%	12%	22%	71%	7%	24%	66%	10%

Les résultats de l'analyse démontrent que :

- pour l'ensemble des 3 années auditées, la STS présente un bilan des entretiens faits en avance ou à temps de 90 % (24 % + 66 %) ;
- pour les années 2018 à 2020, le pourcentage total des entretiens faits en retard a respectivement été de 12 %, 12 % et 7 % ;
- le retard moyen pour les 3 années combinées est de respectivement 9 % et 10 % pour le changement d'huile moteur et le changement d'huile à transmission ; le changement d'huile transmission-différentiel ne présente aucun retard ;
- bien que le retard moyen de 10 % pour les années 2018 à 2020 soit relativement bas, les analyses individuelles des programmes d'entretien montrent un retard significatif de 22 % pour les changements d'huile hydraulique et différentiel.

Malgré que la majorité des entretiens se font à la fréquence établie, on constate un pourcentage significatif des entretiens faits en retard ou en avance, ce qui peut occasionner de la sous-maintenance ou de la sur-maintenance affectant du même coup la planification et la gestion des travaux d'entretien.

D'autres programmes d'entretien sont aussi paramétrés dans le GMAO dont les lavages de véhicules. Bien que cinq types de lavage soient possibles, seuls deux types de lavage sont programmés à des fréquences établies, les autres types de lavage étant faits au besoin. Dans les lavages programmés, le lavage de type 1 comprend notamment le lavage du plancher, des poteaux, de la tablette arrière et de l'environnement chauffeur et le lavage de type 5 est un lavage complet de l'autobus. Une analyse a été effectuée dans l'objectif de mesurer le pourcentage de lavages réalisés par rapport à ce qui est prévu et programmé.

Tableau 16 : Pourcentage de réalisation des lavages programmés

Type de lavage	Réalisation	2018	2019	2020
Type 1	Prévus*	1 164	1 329	1 464
	Réalisés	672	593	638
	% réalisation	58%	45%	44%
Type 5	Prévus*	En déploiement	258	258
	Réalisés		40	165
	% réalisation		16%	64%

*Pour les fins d'analyse, seuls les véhicules actifs à la date de l'extraction ont été retenus, ce qui explique la variation des lavages prévus de 2018 à 2020.

L'analyse des résultats montre que :

- le pourcentage de réalisation des lavages de type 1 par rapport aux lavages planifiés est de respectivement 58 %, 45 % et 44 % pour 2018, 2019 et 2020 ;
- le pourcentage de réalisation des lavages de type 5 est passé de 16 % en 2019 à 64 % en 2020 ;
- il a également été possible de constater que 2 autobus ne sont pas programmés dans le GMAO pour des lavages de type 5.

De plus, une analyse additionnelle a été réalisée pour s'assurer du respect de la fréquence des lavages de type 1 et 5. Cette fréquence est établie à 22 jours pour les lavages de type 1 et de 3 fois par année pour les lavages de type 5. Toutefois, l'analyse a démontré une absence de cohésion quant aux codes utilisés pour identifier les différents types de lavage, il n'a donc pas été possible de conclure sur le respect des fréquences.

Les codes de lavage erronés et le nombre de lavages prévus mais non réalisés ne donnent pas l'assurance du respect des fréquences établies et des standards de propreté attendus.

En conséquence, l'ensemble des programmes d'entretien qui sont non programmés dans le GMAO ne peuvent donc être suivis et les entretiens programmés mais non suivis ne donnent pas l'assurance d'une prise en charge efficiente complète des entretiens préétablis par la STS.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

12. mettre en place un mécanisme pour s'assurer que les entretiens sont tous programmés sur chacun des véhicules et que les fréquences établies sont respectées ;

13. s'assurer de la codification et de la prise en charge des lavages selon les fréquences établies.

4.9 MÉTHODE DE TRAVAIL NORMALISÉE

Les bonnes pratiques veulent que les réparations soient prises en charge avec un standard d'inspection, de diagnostic et de réparation établi pour maximiser et uniformiser les interventions.

Bien que tous les mécaniciens possèdent des cartes de compétence permettant de procéder à des inspections réglementées, peu de processus d'intervention sont normalisés, connus ou documentés à la STS. Les méthodes d'intervention diffèrent entre les mécaniciens et il en est de même pour les préposés au service. Les divergences dans les pratiques observées ne favorisent pas une prise en charge uniforme et efficiente des travaux.

Des temps standards d'intervention sont établis par la STS pour les entretiens réglementés (PEP), les changements d'huile et les différents types de lavage. Même si des temps standards sont établis pour ces tâches, il n'y a pas de rapport connu mis à la disposition des contremaîtres pour corroborer les temps travaillés par rapport aux temps standards. De plus, aucun autre temps standard n'est défini pour les autres tâches à exécuter par les mécaniciens et le carrossier, par exemple, changer un roulement. L'absence de rapport et de temps standards définis pour l'ensemble des interventions ne favorise pas la gestion efficiente du temps travaillé.

Nous avons voulu vérifier si le temps standard pour une inspection PEP était respecté. Le temps moyen défini étant de trois heures.

Tableau 17 : Corroboration du temps sur les inspections PEP

Année	Temps minimum (heure)	Temps maximum (heures)	Temps moyen (heures)
2018	0,01	6,0	2,8
2019	0,01	64,4	3,3
2020	0,08	6,1	3,0

L'analyse des données de 2018 à 2020 démontre que :

- même si le temps moyen par année correspond au temps prédéfini de 3 heures, le temps minimum et le temps maximum se situent entre 0,01 h et 64,4 h.

Ces écarts significatifs variant entre 0,01 h et 64,4 h démontrent que les temps ne sont pas correctement poinçonnés, ce qui fausse les différentes analyses et le suivi du coût des interventions.

En complément, une analyse similaire a été réalisée sur les lavages des autobus selon les deux types programmés dans le système de GMAO. Le temps estimé pour un lavage de type 1 est de 2 h et de 4,5 h pour un lavage de type 5. L'objectif étant de vérifier si les écarts dans les inspections PEP se retrouvent également dans les temps de lavage.

Tableau 18 : Inscription du temps réel de lavage des autobus retracé dans GMAO et calcul du temps médian²⁷ pour les lavages de type 1 et 5

Année	Lavage de Type 1 Temps alloué par la STS : 2 h			Lavage de Type 5 Temps alloué par la STS : 4,5 h		
	Temps minimum (heure)	Temps maximum (heure)	Médiane	Temps minimum (heure)	Temps maximum (heures)	Médiane
2018	0,00	2922,6	2,5	0,01	47,5	2,6
2019	0,01	503,6	1,8	0,01	42,6	1,9
2020	0,01	172,9	2,0	0,01	88,0	2,0

Le résultat de l'analyse pour les années 2018, 2019 et 2020 démontre que :

- le temps minimum compilé pour les lavages de type 1 pour un véhicule a été de 0 h et le temps maximum de 2 922 heures ;
- les temps minimum et maximum inscrits pour les lavages de type 5 pour un véhicule ont été respectivement de 0,01 h et 88 h.

Considérant ces résultats qui ne permettent pas d'effectuer une analyse plausible du temps accordé au lavage des autobus, nous avons calculé le temps médian d'un lavage, et ce, par type selon la quantité de lavages effectués. L'analyse permet de démontrer que la médiane pour les lavages de type 1 varie respectivement de 2,5 h, 1,8 h et 2,0 h de 2018 à 2020 ce qui se rapproche du temps standard de 2 h, alors que pour les lavages de type 5, le temps médian varie de 1,9 à 2,6 pour un temps qui aurait dû se rapprocher de 4,5 h.

Suivant ces analyses, il est possible de dégager quelques constats supplémentaires, à savoir que :

- les écarts significatifs entre le temps standard et les temps inscrits au GMAO ne donnent pas l'assurance d'une saine gestion des données saisies dans le GMAO ;

²⁷ Wikipedia – Médiane (statistique) : « La médiane est principalement utilisée pour les distributions asymétriques, car elle les représente mieux que la moyenne arithmétique. La médiane consiste à ordonner les valeurs en une liste croissante et à choisir la valeur qui est au centre de cette liste ».

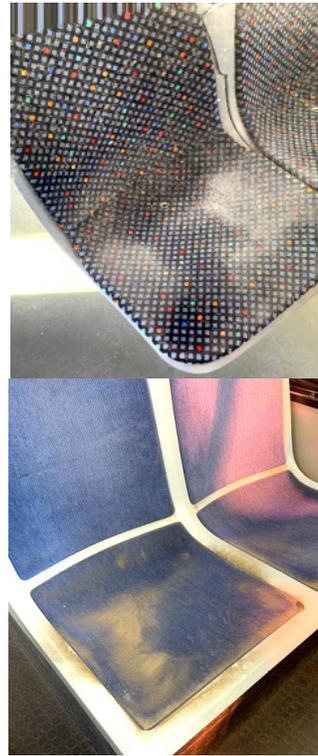
- l'écart significatif entre le temps standard de 4,5 h pour un lavage de type 5 et le temps médian de 2,0 ne donne pas l'assurance que les lavages de types 5 sont correctement effectués puisque le temps médian correspond à peu près au temps d'un lavage de type 1. Cela sous-entend que les tâches rattachées à cette activité d'entretien peuvent ne pas avoir été toutes effectuées.

Ces données ne donnent pas l'assurance d'une prise en charge uniforme des activités, ce qui se reflète inévitablement sur la propreté des véhicules.

Un simple test sur la propreté des bancs a d'ailleurs été fait en juin 2021 sur cinq autobus stationnés dans la cour de la STS, ce qui a permis de corroborer ce fait. Les bancs d'apparence propre ont été passés en revue et par un simple exercice de cognement, réalisé sur les bancs, la poussière est ressortie, comme le démontrent les photos suivantes :



Photos 1 : Bancs propres en apparence



Photos 2 : Poussière sur les bancs après l'exercice de cognement

L'exercice de cognement a fait ressortir la poussière pour 4 des 5 autobus testés, montrant une carence évidente au niveau de la propreté des bancs.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

14. *déterminer des temps standards pour les activités récurrentes et les corroborer avec les temps travaillés par code d'activité afin d'alimenter adéquatement le temps travaillé dans le GMAO ;*
15. *mettre en place des processus de standardisation suite aux différents lavages effectués dans les autobus afin de s'assurer que les lavages correspondent aux standards attendus.*

4.10 ENTRETIENS RÉGLEMENTÉS

« La Société d'Assurance Automobile du Québec (SAAQ) permet aux propriétaires de véhicules lourds d'effectuer eux-mêmes l'entretien de leurs véhicules. Ils sont cependant responsables de s'assurer qu'il est effectué correctement et à la fréquence prévue. »²⁸

La STS est un mandataire autorisé par la SAAQ à agir pour son compte et pour effectuer les programmes de maintenance de son parc de véhicules. À cet effet, elle est accréditée au Programme d'Entretien Préventif « PEP ». Ses obligations, en plus de maintenir son parc de véhicules en bon état mécanique, sont de respecter les normes d'entretien, la fréquence et les modalités de vérifications établies par le programme d'entretien préventif de la SAAQ.

Une des premières obligations du propriétaire autorisé par la SAAQ est qu'il doit apposer annuellement une vignette de conformité PEP sur tous ses véhicules assujettis au programme d'entretien préventif. Une tournée d'inspection visuelle a permis de constater la validité de cette obligation sur les véhicules soumis à cette réglementation pour un taux de conformité de 100 %, ce qui donne l'assurance d'une bonne gestion de cette obligation.

La réglementation exige également que tout mécanicien procédant à l'entretien préventif détienne une carte de compétence PEP reconnue par la SAAQ. Une vérification auprès de la STS a permis de corroborer la certification de l'ensemble de ses mécaniciens.

Pour s'assurer du respect de la fréquence des inspections PEP, tel qu'exigé par la réglementation, nous avons procédé à une analyse pour les autobus, de 2018 à 2020. Étant donné que la STS possède deux types de véhicules, deux types de

²⁸ *Obligations des utilisateurs de véhicules lourds, Société de l'assurance automobile du Québec, 2016*

fréquence sont visés. La fréquence des inspections pour les autobus scolaires qui doivent être vus aux 3 mois, sans égard au kilométrage parcouru et celle des autobus urbains qui doivent être vus aux 6 mois ou au 22 000 km selon le premier terme atteint. L'objectif étant de vérifier si la STS respecte les fréquences d'inspection prescrites pour les PEP.

Tableau 19 : Respect de la conformité réglementaire des fréquences pour les inspections PEP

Types de Véhicule	Item réglementaire à respecter	Fréquences	2018		2019		2020	
			conformes	non-conformes	conformes	non-conformes	conformes	non-conformes
Autobus urbain	Date due	6 mois		14		7		9
	Kilométrage	22 000 km		10		8		
	Total autobus urbains		233	24	217	15	206	9
	Pourcentage		91%	9%	94%	6%	96%	4%
Autobus scolaire	Date due	3 mois	2	12	0	14	0	14
	Kilométrage	NA		-		-		-
	Total autobus scolaires		2	12	0	14	0	14
	Pourcentage		14%	86%	0%	100%	0%	100%

L'analyse du tableau montre que :

- les autobus urbains de la STS montrent respectivement une conformité de 91 %, 94 % et 96 % pour 2018, 2019 et 2020 ;
- les autobus scolaires entretenus par la STS présentent une non-conformité de 86 %, 100 % et 100 % pour 2018, 2019 et 2020 %.

La non-conformité liée à la fréquence d'inspection PEP des autobus scolaires est due à un déclencheur erroné établi aux six mois dans le système de GMAO alors qu'il doit être aux trois mois. Suite à ce constat, l'information a immédiatement été relayée à la STS qui a procédé aux correctifs. Aussi, bien que l'analyse démontre que le taux de conformité pour les autobus urbains soit de plus de 90 % depuis 2018, il n'en demeure pas moins que des inspections PEP n'ont pas été faites dans les délais réglementaires prescrits. Les écarts observés sur les fréquences d'inspection réglementées ne donnent pas l'assurance attendue quant au respect intégral de la réglementation.

Suivant une inspection PEP, le mécanicien produit un rapport qui est remis au contremaître qui le place dans un classeur mural pour s'assurer du suivi des réparations (photo 3). À cette étape, si aucune défectuosité majeure n'est décelée, la STS remet en service le véhicule dans l'attente des réparations.



Photo 3 : Classeur mural avec les inspections réglementées PEP ayant des réparations à effectuer.

Comme nous l'avons déjà mentionné dans les sections précédentes, selon la SAAQ, les défauts réglementés peuvent être de type mineur ou majeur. Ainsi le code de la sécurité routière mentionne à l'article 519.17 : « *Tout propriétaire doit corriger une défécuosité qui lui est signalée. Lorsqu'elle est mineure, il doit effectuer ou faire effectuer les réparations nécessaires dans un délai de 48 heures afin de maintenir le droit de circuler de ce véhicule. Un propriétaire ou un exploitant ne peut laisser circuler un véhicule lourd qui présente une défécuosité majeure ou un véhicule lourd qui présente une défécuosité mineure après un délai de 48 heures.* »

À cet effet, un exercice de validation a été effectué, en juillet 2021, pour s'assurer du respect de cet article du règlement. Tous les rapports d'inspection PEP placés dans le classeur mural ont été revus avec des mécaniciens de la STS afin de corroborer la présence ou non de défauts mineurs. Le cas échéant, comme un véhicule tombe en interdiction de circuler après 48 heures, nous avons voulu valider si un ou des véhicules avaient pris la route alors qu'ils étaient en interdiction de circuler. L'exercice précis et ciblé à un instant donné ne représente que les PEP en attente de réparation sur le classeur mural à la date de notre vérification.

Tableau 20 : Résultat de la vérification des inspections PEP en attente de réparation

Nombre de rapports d'inspection PEP sur le classeur mural	Nombre de véhicules avec des défauts mineurs	Nombre de défauts mineurs	Nombre de véhicules ayant roulé en interdiction de circuler	Nombre de jours où les véhicules ont roulé étant en interdiction de circuler	Kilométrage parcouru en interdiction de circuler
14	14	186	12	205	49 965 km

Il en résulte que :

- les 14 rapports d'inspection PEP placés dans le classeur mural à cette date présentaient plus de 186 défauts mineurs réglementés, non réparés ;
- 12 des 14 véhicules analysés ont roulé alors qu'ils étaient en interdiction de circuler puisque les réparations n'avaient toujours pas été faites suivant le délai de 48 heures de l'inspection PEP ;
- les 12 véhicules en interdiction de circuler ont roulé pendant 205 jours et ont parcouru 49 965 km à la date de la vérification.

Ce constat sur l'utilisation de véhicules en interdiction de circuler ne donne pas l'assurance attendue du respect réglementaire et expose la STS à des conséquences éventuelles face à ses obligations.

Être mandataire de la SAAQ pour les inspections PEP implique aussi que les tâches découlant d'une telle inspection puissent être liées à chaque véhicule, pour des fins de traçabilité et pour s'assurer de leur réalisation. Ainsi, si suite à une inspection PEP deux réparations réglementées doivent être réalisées sur un autobus, la preuve de leur exécution doit être vérifiable. Les preuves de réparations sont des éléments exigés pour les véhicules assujettis à la réglementation. À cet effet, une analyse a été réalisée sur les réparations suite à une inspection PEP afin de s'assurer de l'existence de la preuve de réparation.

Pour ce faire, nous avons procédé à une extraction des données dans le système de GMAO avec le type de raison « RI » qui signifie « réparation suite à l'inspection » en lien avec les différents codes de composants du véhicule.

Tableau 21 : Extraction du type d'intervention « RI » et des codes de composants correspondants utilisés

Raison		Codes de composants		Année			Total	Pourcentage
Identifiant	Description	Identifiant	Description	2018	2019	2020		
RI	Réparation suite à l'inspection	1	Chauffage, ventilation	1			1	0,14%
		42	Refroidisseur air	1			1	0,14%
		47	Filtres	1			1	0,14%
		78	Accessoires, siège, main courante, klaxon, alarmes		1		1	0,14%
		PEP	Programme entretien préventif pep	1			1	0,14%
		RI	Réparation inspection	268	249	218	735	99,32%
Total							740	100%

Pour les années 2018, 2019 et 2020, il est possible de conclure que :

- de manière générale, les codes de composants sont peu ou pas utilisés pour identifier la composante sur laquelle l'intervention est réalisée. Dans plus de 99 % des cas, le code de composante « RI » est associé à la raison (type d'intervention) « RI ».

Comme le code de composantes « RI » n'identifie pas la composante sur laquelle a eu lieu l'intervention, aucun lien ou rapport de suivi ne permet de s'assurer que la composante identifiée comme problématique lors de l'inspection PEP a été réparée. Il devient impossible de faire toute analyse du suivi des réparations, d'en faire la preuve ou d'établir le coût de réparation par groupe de composantes (ex. direction, suspension). Par ailleurs, si plus d'un mécanicien a travaillé sur les correctifs de plusieurs composantes codées « RI » d'une même inspection PEP, il n'est pas possible de savoir qui a fait quoi, et par conséquent, d'imputer les mécaniciens sur le travail accompli.

De plus, nous avons constaté que la STS, pour assigner une inspection PEP, ne préconise pas un numéro de bon de travail distinct. Par exemple, une inspection PEP sera inscrite sur un bon de travail existant qui a pu être ouvert plusieurs jours ou semaines auparavant, ce qui ne permet pas de l'isoler pour en faciliter le suivi.

Ainsi, même si le logiciel GMAO de la STS permet d'associer les réparations aux inspections PEP, cette fonctionnalité n'est pas utilisée. Conséquemment, la façon de procéder pour le suivi des réparations suite aux inspections réglementées PEP ne donne pas l'assurance d'une prise en charge de l'ensemble des réparations et par conséquent, ne peut faire la preuve avec certitude que tous les correctifs ont été effectués.

Comme mentionné précédemment, lors d'une inspection PEP, un rapport est transmis pour donner suite aux correctifs à effectuer. Pour répondre adéquatement aux inspections PEP, ces rapports nommés « fiches d'inspection » sont également réglementés et doivent être complétés conformément à ce qui est prescrit. La réglementation exige que des informations spécifiques soient saisies, dont le numéro du véhicule, le kilométrage, la date de l'inspection, les mesures de freins et la signature du mécanicien ayant fait l'inspection.

Afin de valider la conformité des informations sur ces fiches d'inspection, une analyse a été réalisée sur un échantillonnage de 123 fiches d'inspection PEP. Pour 34 de ces fiches, une analyse plus approfondie a été réalisée afin de s'assurer de la cohérence des éléments vérifiés. L'objectif de l'analyse étant d'une part de s'assurer que tous les éléments visés par la réglementation et présents sur le véhicule sont cochés comme vérifiés sur les fiches et d'autre part, que les éléments qui ne sont pas présents sur le véhicule ne sont pas cochés comme vérifiés.

Tableau 22 : Bilan de la vérification des informations apparaissant sur les fiches d'inspection PEP

Items vérifiés sur la fiche d'inspection	Item Réglementé	Conforme	Non-conforme	% conforme	% non-conforme
Identification du véhicule	oui	123	0	100,0%	0,0%
Kilométrage du véhicule inscrit	oui	122	1	99,2%	0,8%
Date de l'inspection inscrite	oui	122	1	99,2%	0,8%
Mesure de freins prises et cohérentes	oui	464	17	96,5%	3,5%
Éléments SAAQ ne faisant pas partie du véhicule mais cochés conformes sur la fiche d'inspection	oui	14	20	41,2%	58,8%
Éléments SAAQ faisant partie du véhicule mais non évalués sur la fiche d'inspection	oui	23	11	67,6%	32,4%
Signature du mécanicien	oui	92	31	74,8%	25,2%

Le bilan de la vérification démontre que :

- sur plus de 99 % des fiches d'inspection vérifiées, on retrouve l'identification du véhicule, le kilométrage et la date d'inspection ;
- la mesure des freins est conforme dans plus de 96 % des cas ;
- la signature du mécanicien est inscrite sur plus de 74 % des fiches qui ont été vérifiées ;
- pour les éléments réglementés SAAQ, plus de 58 % des fiches analysées (20/34) font état d'une vérification sur des items ne faisant pas partie du véhicule et qui sont quand même cochés conformes ;
- à l'inverse, 32,4 % des éléments (11/34) faisant partie du véhicule n'ont pas été évalués par le mécanicien sur la fiche d'inspection.

Bien que le pourcentage de conformité soit élevé pour plusieurs informations inscrites sur la fiche d'inspection PEP, il n'en demeure pas moins que d'indiquer que des éléments SAAQ ont été vérifiés alors qu'ils ne font pas partie du véhicule n'est pas souhaitable et peut mettre un doute en cas de problème, sur la crédibilité des inspections. Par ailleurs, les items présents sur le véhicule, mais non vérifiés ne répondent pas à l'esprit de la réglementation qui est « de maintenir le véhicule lourd en bon état de fonctionnement ».

De plus, la revue des fiches d'inspection PEP a permis de constater qu'elles comprenaient des items « maison » non réglementés. La présence d'items non réglementés sur la fiche n'en favorise pas la gestion réglementaire et peut aussi avoir un impact sur la disponibilité des véhicules.

Dans le même ordre d'idées, il a été observé sur des fiches d'inspection PEP qu'une même mesure des freins sur la roue avant d'un autobus a été inscrite sur 5 inspections consécutives échelonnées sur un horizon de plus d'un an, alors que le véhicule a parcouru plus de 80 000 km pendant cette même période. La gestion des mesures de freins donne parfois lieu à des incohérences qui ne permettent pas d'avoir l'assurance de la validation des données fournies par le système automatisé, ce qui peut poser un risque au niveau de la sécurité.

Selon le code de la sécurité routière, les autobus urbains sont soumis à des fréquences de vérification réglementées de leur système de freinage, soit aux 10 000 km ou selon un système prédictif défini par la société de transport en commun. Comme la STS ne possède pas de système prédictif, elle est soumise aux vérifications de ses systèmes de freinage aux 10 000 km. Une extraction des données du système de GMAO a été réalisée pour en valider le respect. Pour les fins de l'exercice, la vérification est considérée comme faite si elle respecte la fréquence prescrite de 10 000 km. Nous avons établi une marge de $\pm 1\ 000$ km pour en faciliter l'analyse.

Tableau 23 : Respect des fréquences d'entretien du système de freinage

Respect de la fréquence réglementée	2018		2019		2020		Total	
	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage	Nombre	Pourcentage
Fait en avance < 9 000 km	33	8,3%	26	6,3%	20	5,3%	79	6,7%
À temps entre 9k et 11k km	205	51,5%	216	52,3%	260	69,3%	681	57,4%
Fait en retard > 11 000 km	160	40,2%	171	41,4%	95	25,3%	426	35,9%
Total	398	100%	413	100%	375	100%	1186	100%

Selon ces données :

- les inspections faites en retard sont respectivement de 40,2 %, 41,4 % et 25,3 % pour 2018, 2019 et 2020.

Le retard constaté est notamment attribuable à une mauvaise programmation du déclencheur dans le système de GMAO, la STS étant sous l'impression que la fréquence réglementée était de 11 000 km alors qu'elle est de 10 000 km. Une analyse plus stricte que nous avons effectuée, qui ne prend pas en compte la tolérance de $\pm 1\ 000$ km, et qui considère comme en retard toute inspection faite après 10 000 km montre un retard global de 79,8 % pour l'ensemble des inspections faites de 2018 à 2020.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

16. mettre en place un mécanisme pour s'assurer du respect des fréquences d'inspection réglementées (PEP et freins) sur les autobus scolaires et urbains ;

17. mettre en place un mécanisme permettant de faire la corrélation entre les problématiques décelées sur une inspection réglementée PEP et les correctifs effectués permettant de faire la preuve de réparation ;

18. mettre en place un mécanisme de validation qui permette de s'assurer que les fiches d'inspections réglementées sont correctement complétées en

s'assurant notamment de la cohérence entre les mesures de freins prises et celles des inspections antérieures.

4.11 SUPERVISION, FORMATION ET RENCONTRES OPÉRATIONNELLES ET DE GESTION

4.11.1 SUPERVISION

Les bonnes pratiques requièrent que les travaux soient encadrés et supervisés afin d'assurer une prise en charge adéquate des interventions. Cet encadrement auprès des employés a comme avantage d'apporter un support lorsque requis, d'assurer l'homogénéisation des interventions qui a un impact direct sur les temps d'exécution et sur les réparations effectuées. De plus, une supervision adéquate dans l'atelier permet de sensibiliser les employés à des pratiques sécuritaires et à s'assurer que la qualité des travaux correspond aux standards attendus.

À la STS, le rôle de supervision dans l'atelier est assuré par les contremaîtres. Cependant, lors de notre audit nous avons été en mesure de constater le manque de supervision sur le plancher et ce, tant pour le quart de jour que pour le quart de soir.

Bien que les facteurs suivants ne soient pas limitatifs, ils contribuent à appuyer nos constats :

- le mécanicien ne peut se rapporter à une autre personne, comme par exemple à un chef d'équipe, si le contremaître n'est pas disponible à son bureau (ce rôle n'étant pas celui du chef de la maintenance) ;
- l'emplacement du bureau du contremaître à une extrémité de l'atelier occasionne des déplacements inutiles par les mécaniciens qui ne peuvent voir si ce dernier est présent à son bureau ;
- lorsque le contremaître est sorti de son bureau, aucun mécanisme de communication n'est utilisé afin de permettre aux mécaniciens qui l'attendent de le rejoindre ;
- le manque de formation sur le logiciel GMAO et les tâches s'y rattachant prennent une majeure partie du temps du contremaître, ce qui ne lui permet pas d'être disponible pour aller dans l'atelier comme il le devrait.

Notre présence sur les lieux a par ailleurs permis de constater que la façon de faire existante à l'atelier mécanique n'est pas d'intervenir sur une base régulière sur le plancher de l'atelier, mais plutôt que les mécaniciens se rendent au bureau du contremaître lorsqu'ils en ont besoin, et ce, même s'il est absent momentanément ou occupé.

Nous recommandons à la STS de :**RECOMMANDATION**

19. mettre en place une structure de gestion qui permette de maximiser le support aux mécaniciens, de superviser, de suivre et de valider la conformité des travaux.

4.11.2 FORMATION

Bien que certaines connaissances soient déjà acquises par le personnel en place pour exercer adéquatement leurs tâches, les bonnes pratiques recommandent le développement constant des compétences pour maximiser la qualité des interventions.

À la suite de cet audit, force est de constater qu'une majorité des lacunes observées découle du peu de maîtrise des outils informatisés disponibles et ce, autant par les gestionnaires que les mécaniciens.

Malgré que le logiciel de GMAO soit le principal outil de travail pour la gestion des entretiens et le suivi des travaux, les contremaîtres n'ont jamais eu de formation approfondie sur le logiciel et aucune formation adaptée à leurs besoins. L'absence de formation et de connaissances approfondies du logiciel de GMAO ne permet pas d'assumer la gestion attendue des activités d'entretien des véhicules. De plus, la non-maîtrise des différents outils bureautiques affecte le suivi et la prise en charge efficiente des activités de l'atelier. Toutefois, nous nous devons de souligner que malgré cela, la prise en charge quotidienne des activités est soutenue par l'implication des employés.

Nous avons été en mesure d'observer également qu'il n'y a pas de plan de formation adapté qui soit basé sur les acquis et connaissances des mécaniciens, ni plan de formation établi qui permette de s'assurer d'harmoniser les compétences des mécaniciens. À ce titre, des formations sont données aux mécaniciens en fonction de certaines aptitudes individuelles alors que d'autres mécaniciens entrés en poste depuis 2018 n'ont eu que peu ou pas de formation en mécanique. Le manque de formation ne favorise pas une prise en charge efficiente des problématiques, tout spécialement si l'employé est seul le soir ou la fin de semaine.

De plus, aucun mécanisme en place ne permet de s'assurer du transfert de connaissances entre les mécaniciens plus expérimentés et ceux qui le sont moins.

Conséquemment, les mécaniciens ne travaillent pas tous de la même façon, chacun ayant sa propre approche pour faire un diagnostic ou pour exécuter le travail.

Plusieurs processus ont été développés et documentés par la STS pour informer les mécaniciens sur les pratiques et façons de procéder. Cependant, lors de l'embauche d'un nouveau mécanicien, il nous a été confirmé que les procédures ne sont pas systématiquement communiquées, ce qui ne favorise pas une bonne intégration. Nous avons également été en mesure de constater que des mécaniciens et contremaîtres ne sont pas au fait de toutes les procédures développées par la STS, conséquemment, tous ne travaillent pas selon les standards établis.

En contrepartie, les préposés au service nouvellement en poste sont généralement jumelés avec un autre employé pendant trois semaines, permettant ainsi un transfert de connaissances, ce qui est une bonne pratique.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 20. évaluer le besoin en formation pour le personnel en situation de gestion et prévoir un plan de formation et d'accompagnement adapté ;*
- 21. faire une évaluation des compétences des mécaniciens et développer un plan de formation adapté qui réponde aux besoins de la STS ;*
- 22. mettre en place un processus qui permette d'assurer que tous les employés connaissent et comprennent les procédures développées par la STS.*

4.11.3 RENCONTRES OPÉRATIONNELLES ET DE GESTION

Il est recommandé dans les bonnes pratiques que des rencontres systématiques et planifiées soient à l'agenda. Ces rencontres ont comme objectifs d'assurer le suivi des opérations, de favoriser la cohésion des équipes et de permettre aux employés de s'exprimer sur leurs préoccupations en plus d'informer les employés sur différents sujets ou décisions prises par la direction.

La culture du travail à la STS est axée sur l'urgence où peu de réunions sont à l'horaire. Aucune rencontre récurrente, que ce soit au début des quarts de travail, de façon périodique ou encore annuellement, n'est prévue avec le département de maintenance pour adresser les problématiques opérationnelles.

Il arrive par contre que des rencontres *ad hoc* avec les autres départements soient faites pour régler des problématiques ponctuelles. Ces rencontres ne sont pas documentées et aucun compte rendu n'est produit pour en assurer un suivi. Le département de la maintenance se retrouve ainsi régulièrement en attente de réponses qui nécessiteraient des prises de décisions rapides.

De plus, il a été porté à notre attention que deux mandats externes ont été produits dans les années antérieures, soit en 2017 et en 2019. Ces mandats visaient l'analyse des pratiques du département de maintenance, l'organisation du travail et les changements à apporter pour améliorer la sécurité des lieux et des bâtiments. Ces rapports n'ont par ailleurs été communiqués qu'en 2021 aux personnes concernées et du même coup, n'ont pu donner lieu à l'élaboration d'un plan d'action et à leur prise en charge.

Ces faits démontrent un manque de communication entre les différents intervenants. Au final, tant pour l'atelier que pour les interactions avec les autres départements, le manque de communication et l'absence de cohésion ne favorisent pas la gestion efficiente des activités du département de maintenance et alimentent la culture de travail en silo.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION

23. planifier des rencontres systématiques, les documenter et en assurer le suivi.

4.12 AMÉNAGEMENT ET OUTILLAGE

Un bon aménagement de l'atelier et de l'outillage adéquat mis à la disposition des employés font partie des bonnes pratiques. Entre autres, minimiser les distances de marche entre les baies de travail et le magasin, entre les baies de travail et le bureau du contremaître et entre les baies de travail et les outils et les fournitures d'atelier permet une exécution efficiente et économique des travaux.

4.12.1 AMÉNAGEMENT

À la STS, chacune des neuf baies de travail possède son propre vérin et a un accès unique par une porte de garage motorisée, ce qui est une bonne pratique. Les autobus peuvent entrer et sortir aisément de chaque baie de travail sans encombre. Cependant, nous avons constaté que des lignes de guidance des baies

de travail permettant d'entrer les véhicules et de les positionner adéquatement pour l'utilisation du vérin sont partiellement ou totalement effacées, ce qui induit un risque quant au bon positionnement de l'autobus dans la baie de réparation. De plus, deux de ces vérins ne sont pas fonctionnels depuis plus d'un an, ce qui limite l'utilisation des baies de travail.

La configuration de l'atelier engendre beaucoup de déplacements, le magasin et le bureau du contremaître étant situés à l'extrémité du garage et des baies de travail.

De plus, bien que le lavage des véhicules soit une partie des activités quotidiennes du département de maintenance, aucune baie de lavage n'y est dédiée. Les autobus sont lavés à l'intérieur de la remise où se stationnent les véhicules. La configuration actuelle est mal adaptée aux différents types de lavages et est faite dans un endroit où circulent les autobus, ce qui n'est pas souhaitable et présente un risque de sécurité lorsque l'employé doit, par exemple, laver les roues ou brancher le chargeur à batteries.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 24. s'assurer que les lignes de guidance sont toujours visibles dans les baies de travail ;*
- 25. évaluer la possibilité de minimiser les distances de marche pour les mécaniciens en repositionnant le magasin et le bureau du contremaître près des baies de réparation ;*
- 26. sécuriser l'extérieur du lieu où se font les lavages et évaluer la possibilité d'avoir une baie de lavage dédiée et adaptée.*

4.12.2 OUTILLAGE

Des outils de travail bien organisés et placés au bon endroit est une façon de diminuer la distance de marche et de minimiser le temps pour obtenir ce qui est requis.

Pour y arriver, des méthodes de type « 5S²⁹ » sont réalisées par les organisations afin d'éviter la recherche d'outils (photo 4). La STS dispose de plusieurs panneaux pour permettre aux mécaniciens d'accrocher les outils et accessoires. La majorité

²⁹ 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

d'entre eux sont cependant disposés pêle-mêle sur les panneaux et n'ont pas de place attribuée. L'absence d'outillage organisé, tant sur le plancher que dans les étagères ou sur des panneaux prévus pour accrocher les outils, n'aide pas le mécanicien à localiser aisément l'outil dont il a besoin. Les aménagements actuels (photo 5) font en sorte que les mécaniciens perdent quotidiennement du temps pour chercher des outils dans l'atelier.



Photo 4 : Exemple d'un aménagement 5S modèle – une place est attribuée à chaque outil



Photo 5 : Panneau d'outils de la STS - douilles pêle-mêle sans ordre spécifique

Il est également reconnu qu'un aménagement adéquat des espaces de travail permet de minimiser le temps d'exécution des travaux. Malgré l'aménagement adéquat de certaines sections dédiées à l'outillage, des lacunes ont pu être observées lors de notre visite de l'atelier.



Photo 6 : Des boyaux de remplissage d'huile qui ne se rendent pas aux véhicules



Photo 7 : Livres techniques pêle-mêle et non rangés

Des livres techniques non rangés occasionnent des pertes de temps pour chercher l'information requise (photo 7) ; des boyaux pour le remplissage des fluides qui ne se rendent pas au véhicule (photo 6).



Photo 8 : Outils spécialisés pêle-mêle sans place attitrée



Photo 9 : Mécanicien en équilibre sur un amas de pièces afin de reconstruire un boyau hydraulique dans l'aire dédiée à cette fin

Des outils pêle-mêle sans place attitrée (photo 8) rendent la recherche difficile. L'espace mis à la disposition des mécaniciens pour la réparation de boyaux hydrauliques n'est pas adapté et présente un risque de sécurité (photo 9), l'employé devant marcher sur des composantes et devant se tenir en équilibre sur celles-ci pour être en mesure d'exécuter les travaux.

Les différentes lacunes observées engendrent des pertes de temps qui se répercutent sur l'exécution des travaux et par conséquent ne favorisent pas une réalisation efficace et sécuritaire des travaux.

Nous avons toutefois relevé certaines bonnes pratiques. Entre autres, celle visant la gestion des batteries qui doit être effectuée adéquatement, notamment en les vérifiant, en s'assurant de leur état et que leur charge respective est adéquate.



Photo 10 : Batteries branchées sur des chargeurs de batteries intelligents



Photo 11 : Station d'accueil donnant accès aux mécaniciens au système de GMAO

La STS a, à cet effet, mis en place et aménagé une pièce dédiée aux batteries (photo 10). Cette prise en charge donne l'assurance d'une gestion qui permet d'augmenter leur longévité.

Pour faciliter l'accès au logiciel de GMAO, la STS a installé pour les mécaniciens des stations d'accueil localisées à différents endroits du garage (photo 11). Ces stations contribuent à minimiser les déplacements et à donner au mécanicien la possibilité de consulter au besoin le système de GMAO.

Concernant le nettoyage des autobus, nous avons remarqué que la balayeuse existante n'est plus fonctionnelle, et ce, depuis un certain temps. Cet équipement n'a pas été réparé et n'a jamais été remplacé. Les photos 1 et 2 de la section 4.9 confirment le manque de suivi sur le maintien de la propreté des éléments intérieurs des autobus.

La STS possède deux ordinateurs portables pour effectuer les diagnostics sur les autobus. La multiplicité des combinaisons d'adaptateurs et de logiciels, en fonction du modèle d'autobus en complexifie l'utilisation. Aucune charte ou aucun document de référence n'est mis à la disposition des mécaniciens. L'absence de charte de correspondance alourdit les tâches du mécanicien et augmente son temps d'intervention, ce qui, au final, a un impact sur les temps de réparation, sur la quantité de travail réalisée et sur les problèmes non adressés.

De plus, la configuration et les logiciels sont différents dans les deux ordinateurs portables. Cela ne facilite en rien leur consultation et ne favorise pas une utilisation qui soit efficiente.

L'audit ne portait pas sur les éléments de sécurité de l'atelier mécanique, néanmoins certaines lacunes concernant la sécurité ont été observées et se doivent d'être prises en compte. Bien que non limitatives, certaines sont ici présentées.



Photo 12 : Espace de circulation ne respecte pas la largeur réglementaire



Photo 13 : Pneus montés sur jantes et gonflés - entreposage non sécuritaire - risque d'éclatement et de projection de la jante

Les espaces de circulation ne respectant pas la largeur réglementaire ne sont pas souhaitables et doivent être corrigés (photo 12). Il en va de même pour l'entreposage des pneus montés sur jantes qui présente un risque de sécurité en cas de déflagration (photo 13).

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

27. favoriser la mise en place d'un 5S pour l'ensemble de l'atelier mécanique ;
28. assurer la sécurité des méthodes et aires de travail (département de mécanique, départements de la carrosserie et des préposés au service) et la conformité de l'outillage ;
29. réévaluer les équipements et les aménagements de la section dédiée aux préposés au service ;
30. mettre en place un mécanisme de mise à jour documenté qui permette d'assurer que les ordinateurs de diagnostics sont tous configurés de la même façon et possèdent les mêmes versions de logiciel et avoir une charte de correspondance qui facilite la détermination des adaptateurs requis avec les ordinateurs portables en fonction du véhicule et de ses composantes.

4.13 GESTION D'INVENTAIRE

La gestion efficiente de l'inventaire a une incidence directe sur le temps d'une intervention. Un magasin ayant en stock les pièces requises et en quantité suffisante favorise la prise en charge efficiente des travaux.

Selon les bonnes pratiques, les produits en stock possèdent des localisations qui leur sont propres et les items sont regroupés en fonction de leur catégorie pour ainsi minimiser les recherches en tablette. Le positionnement des items comprend généralement l'identification de l'étagère, de la tablette et l'emplacement sur la tablette.

La STS utilise ce principe de localisation, à la seule exception que la position en tablette n'est pas définie. Toutes les pièces sur une même tablette ont le même numéro de localisation. Même si généralement les pièces d'une même catégorie sont regroupées (photo 14), il n'en demeure pas moins qu'un même numéro de localisation ayant plusieurs pièces associées n'est pas souhaitable et peut apporter une certaine confusion.



Photo 14 : Pièces similaires regroupées par section



Photo 15 : Réservoir d'expansion n'est pas avec le bouchon associé

De plus, certaines pièces qui devraient se retrouver ensemble ne sont pas associées (photo 15). Ceci peut engendrer un temps de recherche supplémentaire pour le mécanicien lorsque le magasinier n'est pas présent.

Une bonne gestion des inventaires consiste à définir des quantités minimums et maximums pour les pièces en stock. Cette information permet d'une part de commander lorsque la quantité minimum est atteinte, pour éviter de tomber en rupture de stock et d'autre part, de ne pas commander en surplus si le stock n'a pas été utilisé.

Nous avons extrait certaines données pour vérifier le respect des quantités définies dans le système de GMAO en fonction des quantités requises en tablette.

Tableau 24 : Évaluation du respect des quantités minimum et maximum en tablette

Critère évalué	Valeur des pièces					Total	Pourcentage
	<2\$	entre 2\$ et 10\$	entre 10\$ et 100\$	>100\$	pas de prix		
Min et max à zéro et pièces en stock	150	254	435	210	22	1 071	32,9%
Rupture de stock	2	7	21	33	1	64	2,0%
Sous le minimum établi	1	6	10	3		20	0,6%
Respect intervalle min-max	31	183	620	417	1	1 252	38,4%
Dépasse le maximum établi	59	183	420	172	1	835	25,6%
Quantité en main négative	3	3	4	2	3	15	0,5%
Total	246	636	1510	837	28	3 257	
Pourcentage	7,6%	19,5%	46,4%	25,7%	0,9%		100,0%

L'analyse du tableau démontre que :

- 32,9 % de différentes pièces sont en stock alors que les quantités minimum et maximum sont à zéro dans le système de GMAO ;
- 64 des 3 257 pièces sont identifiées en rupture de stock (quantité de 0), soit 2,0 % des pièces alors que 20 items sont en deçà de la quantité minimale indiquée ;
- les quantités minimum et maximum établies sont respectées pour 1 252 items ce qui représente 38,4 % ;
- 25,6 % des pièces en stock dépassent le maximum établi alors que 0,5 % des quantités en tablette sont négatives.

Les résultats obtenus démontrent que pour la majorité des items en inventaire des quantités minimum et maximum sont établies. Toutefois il est possible de constater une absence de prise en charge de ces informations dans la gestion de l'inventaire puisque 58,5 % des items évalués ont des pièces en stock qui dépassent le maximum établi (25,6 %) et des pièces sont en stock alors que les quantités minimales et maximales sont à zéro (32,9 %).

Selon les bonnes pratiques, l'établissement des quantités minimales et maximales à garder en tablette s'appuie sur des analyses de consommation. À la STS, aucun logiciel ne permet de faire des analyses de cette nature. Les quantités sont établies et modifiées manuellement selon une appréciation qualitative du roulement de pièces. L'absence d'analyse de consommation ne donne pas l'assurance que les pièces et quantités de pièces à garder en tablette sont optimales. L'absence de pièce ou des quantités non adaptées aux opérations d'entretien pourraient causer des ruptures de pièces qui auraient pu être évitées.

Une autre bonne pratique veut que les pièces de faible valeur ne soient pas facturées spécifiquement aux véhicules, mais plutôt que leur coût soit réparti au

taux horaire de l'atelier et que certains de ces items soient disponibles en libre-service.

Au tableau 24, nous avons établi à 2 \$ la valeur des pièces de faible valeur, et avons identifié 248 pièces de cette catégorie. Ainsi, si on inclut au coût de la pièce le coût du déplacement d'un mécanicien au magasin et son temps d'attente au comptoir de pièces, cela engendre une dépense qui s'additionne au coût de la pièce de faible valeur. Par exemple, avec un taux horaire théorique de 120 \$/h, 10 minutes de déplacement et d'attente représentent une valeur de 20 \$, c'est donc dire qu'une pièce de 2 \$ coûte dans les faits 22 \$. Il y aurait lieu d'envisager de placer certaines pièces en libre-service comme le sont les boulons qui sont considérés comme des pièces de faible valeur, ce qui est une bonne pratique. Ils sont répartis à plusieurs endroits dans l'atelier. Cependant, les dimensions et types de boulons diffèrent d'un endroit à un autre, ce qui engendre des pertes de temps au mécanicien pour lui permettre de trouver ce dont il a besoin.

Finalement, dans les bonnes pratiques de gestion d'inventaire, il est suggéré d'effectuer des prises d'inventaire périodiques ou annuelles pour appairer les stocks sur le plancher versus ce qui est enregistré dans le système d'inventaire. Ces prises d'inventaire peuvent être effectuées par entrepôt, par section ou encore selon la valeur des items en stock.

La STS préconise une prise d'inventaire annuelle. Cependant, le logiciel de GMAO ne fournit pas de liste dans laquelle on retrouve la quantité à valider et ne fournit aucun rapport générant les écarts d'inventaire. Ainsi, après la fin de la prise d'inventaire, des tests sont faits dans chacune des rangées pour comparer les quantités comptées et celles en inventaire. Comme la prise d'inventaire est annuelle, la correction des écarts ou pièces manquantes ne se fait pas avant un certain temps, ce qui pourrait faire en sorte qu'une pièce ne soit pas disponible alors que le système indique qu'elle l'est. À cet égard, le tableau 24 démontre que 15 items avaient des quantités négatives, soit 0,5 % des pièces. Les quantités inexactes ou indiquant une rupture de stock peuvent retarder une réparation et affecter la disponibilité des véhicules.

Par ailleurs, les pièces gardées à l'atelier de carrosserie sont inventoriées comme étant localisées au magasin de l'atelier mécanique alors qu'elles sont situées physiquement dans un autre bâtiment. Aucune pièce n'est associée à l'atelier de carrosserie dans le système de GMAO, ce qui rend difficiles le réapprovisionnement et la saine gestion de cet inventaire.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

31. revoir le positionnement des pièces en tablette en favorisant le regroupement de pièces de même nature et une codification de localisation unique ;
32. réévaluer les pièces de faible valeur à garder en magasin, répartir leurs coûts dans le taux horaire d'atelier et s'assurer du réapprovisionnement pour celles gardées en libre-service ;
33. revoir et suivre la gestion des minimum-maximum pour l'ensemble des pièces gardées en stock ;
34. évaluer la faisabilité d'intégrer des analyses de consommation dans la gestion des stocks afin de déterminer les quantités de pièces à garder en tablette ;
35. effectuer des inventaires cycliques en tenant compte des catégories de pièces comportant le plus grand risque d'écarts d'inventaire et associer les pièces inventoriées à chaque atelier dans le système de GMAO.

4.14 COMMANDE DE PIÈCES

Pour faciliter l'approvisionnement en pièces, on retrouve parmi les bonnes pratiques la conclusion de contrat ou d'entente contractuelle fixant les prix sur des items selon une quantité de consommation estimée. De plus, pour les sociétés de transport en commun, le regroupement d'achats est facilité par leur association (ATUQ). Des ententes de prix sont ainsi négociées avec les principaux fournisseurs.

À la STS, aucune information ou utilitaire n'est disponible dans le logiciel de pièces pour identifier et associer les pièces sous entente. De plus, lors des commandes de pièces, la pratique actuelle est que les pièces sont commandées sans que des prix soient systématiquement vérifiés auprès d'autres fournisseurs faute d'avoir une organisation du travail le permettant. Conséquemment, les pièces ne sont pas nécessairement achetées au meilleur prix.

Ainsi, l'absence d'utilitaire permettant d'identifier les pièces qui sont sous entente de prix chez un fournisseur implique que des pièces puissent être commandées ailleurs sans égard au meilleur prix pour la STS.

Nous recommandons à la STS de :**RECOMMANDATION**

36. identifier et intégrer les prix des contrats dans le GMAO de manière à faciliter la commande de pièces et regarder la possibilité d'instaurer un mécanisme permettant les commandes automatiques.

4.15 GESTION DES GARANTIES

Lors de l'acquisition d'un véhicule, certaines garanties sont incluses. Ainsi, il est attendu que les garanties soient connues avant d'amorcer un travail sur un véhicule afin de pouvoir en assurer la saine gestion et ne pas engendrer des coûts évitables.

Plusieurs types de garanties se rattachent à un véhicule, dont :

- la garantie de base qui couvre la totalité du véhicule pour une période définie (par exemple, un an avec kilométrage illimité) ;
- la garantie sur les différents groupes de composantes (par exemple, groupe motopropulseur ayant une garantie de 2 ans ou 40 000 km selon le premier terme atteint) ;
- les garanties prolongées sur certaines pièces et accessoires.

À la STS, aucun système en place ne permet aux mécaniciens ou aux contremaîtres d'identifier à la source dans le système GMAO, les pièces et les groupes de composantes sous garantie. Conséquemment, lors d'une intervention sur un véhicule, le mécanicien ne connaît pas et n'est pas informé des garanties qui s'appliquent. Il est plutôt demandé aux mécaniciens de ramener les pièces changées pour procéder à leur évaluation. Ceci n'est pas toujours effectué par l'ensemble des mécaniciens; ainsi, des pièces pouvant faire l'objet d'une garantie ne sont pas toujours acheminées au responsable et par conséquent, elles ne peuvent être réclamées. De plus, certaines pièces n'étant pas sous garantie sont acheminées au fournisseur sans être liées au bon véhicule. Cette méthode de gestion des garanties ne donne pas l'assurance que l'ensemble des garanties est pris en charge et que les bonnes composantes peuvent être associées au bon véhicule. Cette méthode a d'ailleurs été révisée suite à notre constat.

De plus, tel que nous l'avons mentionné à la section 4.3, les réparations de type « RI » réparations suite à une inspection PEP inscrites sur les bons de travail, ne sont pas réclamées avec les pièces et la main-d'œuvre puisqu'il est impossible d'associer le temps de main-d'œuvre à la réparation si plus d'une réparation a été

effectuée sur un véhicule. Cette façon de faire ne permet pas à la STS de cibler et de réclamer toutes les composantes et temps sous garantie.

Concernant le suivi des réclamations, les bonnes pratiques préconisent que les pièces envoyées sous garantie soient suivies pour s'assurer de leur remboursement par le fournisseur. À la STS, un fichier de suivi en format Excel est maintenu manuellement et cumule le montant des réclamations sans fournir le détail des montants soumis antérieurement. Aucun système de contrôle interne ne permet d'assurer le suivi des réclamations soumises, ce qui ne donne pas l'assurance de l'exactitude des montants réclamés, en suspens, payés ou refusés.

À cet effet, nous avons procédé à un exercice de validation entre les montants de réclamations du fichier Excel de la STS et les montants réellement payés. Ces informations ont été obtenues suite à une demande effectuée auprès du fournisseur de moteur Cummins. L'objectif étant de faire la correspondance entre les montants du fichier maison et les montants obtenus du fournisseur.

Tableau 25 : Corrélation entre les montants du fichier maison et les montants réels payés par le fournisseur de moteur Cummins

Provenance	Montants réclamés par année			Total
	2018	2019	2020	
Fichier maison	31 383 \$	34 908 \$	20 340 \$	86 631 \$
Fournisseur Cummins	19 525 \$	30 067 \$	18 796 \$	68 388 \$
Écart	(11 858) \$	(4 841) \$	(1 544) \$	(18 243) \$

L'analyse du tableau montre que le cumul des écarts sur 3 ans représente un écart de 18 243 \$ entre ce qui a été réclamé et ce qui a été payé. Le manque de suivi des réclamations ne permet donc pas à la STS d'en effectuer l'analyse et par conséquent, de corriger, si nécessaire, ses demandes de réclamations.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATIONS

- 37. mettre en place un mécanisme qui permette d'identifier à la source l'ensemble des pièces et composantes sous garantie dans le GMAO ;*
- 38. revoir le système de codification dans le GMAO afin d'être en mesure de réclamer le temps associé aux réparations sous garantie ;*
- 39. mettre en place un processus pour s'assurer que les montants soumis en garantie sont validés, réclamés, payés et analysés lors de refus.*

4.16 MESURE DES ACTIVITÉS

Les bonnes pratiques veulent que les organisations mesurent, contrôlent et ajustent leurs activités de manière à atteindre des objectifs corporatifs et des cibles établies. La mesure des activités permet alors d'encadrer les pratiques et de se réajuster au besoin. Les activités sont généralement suivies par des indicateurs de performance et sont conciliées dans des tableaux de bord afin d'alimenter les rapports de gestion.

Le système de GMAO utilisé par la STS possède une section avec des rapports de gestion. Certains rapports peuvent être extraits ou produits sporadiquement par le gestionnaire, soit pour répondre au besoin opérationnel ou à une demande de la direction pour des fins de gestion.

Or, à la STS, tel que nous l'avons déjà mentionné à la section 4.1 du présent rapport, les objectifs de gestion ne sont pas connus. Ainsi, aucun rapport n'est utilisé par les contremaîtres dans le cadre de gestion de leurs activités. Comme les attentes ne sont pas définies, aucun tableau de bord avec des indicateurs de performance n'est utilisé par les contremaîtres pour analyser et suivre leurs activités. Le seul rapport qui est produit dans le cours normal des activités de l'atelier est celui utilisé pour générer dans le système de GMAO les entretiens à venir et ceux passés dus. Ce rapport est produit sur une base hebdomadaire.

Même s'il existe plusieurs types de rapports dans le logiciel de GMAO, ils ne sont pas connus des contremaîtres. De plus, le fait de ne pas développer des rapports adaptés et de ne pas utiliser d'indicateurs de performance pour répondre aux besoins du département de maintenance ne donne pas l'assurance d'une prise en charge efficiente de l'ensemble de la gestion des activités du département de maintenance.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION :

40. s'approprier et/ou développer les rapports de gestion pertinents dans le système GMAO ainsi que des indicateurs de gestion pour suivre et mesurer l'efficacité des activités du département afin de répondre aux objectifs du département et de l'organisation.

4.17 RESPECT ENVIRONNEMENTAL

Même si l'objet de notre audit ne portait pas sur le respect des règles environnementales, nous avons observé lors de notre passage certains éléments qui ont retenu notre attention :



Photo 16 : Absorbant imbibé d'huile jeté aux ordures



Photo 17 : Résidus huileux jetés aux ordures

Un dégât significatif d'huile hydraulique survenu en août 2021 a été ramassé avec de l'absorbant. Cependant, tout l'absorbant imbibé d'huile (évalué à 15-20 litres) a été jeté aux ordures (photo 16) au lieu d'être disposé dans le contenant prévu à cet effet. Il en est de même pour des résidus huileux qui ont été disposés à même le conteneur à ordures (photo 17). De telles pratiques sont contraires aux règles environnementales et doivent être adressées rapidement.

Nous recommandons à la STS de :

RECOMMANDATION :

41. se conformer aux règles environnementales dans la gestion et l'opération quotidienne des ateliers.

COMMENTAIRES DE LA DIRECTION

« Sous réserve des commentaires exprimés ici-bas, la Société de transport du Saguenay prend acte et accueille favorablement l'ensemble des recommandations contenues au présent rapport. À cet égard, tant la direction générale que la direction des ateliers mécaniques de la Société de transport du Saguenay souhaitent continuellement améliorer et bonifier leurs façons de faire, dans la mesure du possible, le tout afin d'appliquer les meilleures pratiques de l'industrie. À cet effet, la Société de transport du Saguenay entend définir un plan d'action visant à mettre en place les mesures appropriées pour donner suite aux recommandations formulées.

Par ailleurs, la Société de transport du Saguenay tient à souligner que, bien qu'en accord avec la recommandation numéro 4 du rapport, l'extraction réalisée au « Tableau 6 : Extraction de tâches réalisées en 2020 et présentant un nombre d'heures élevé pour une même tâche », ne représente pas la réalité quant au nombre d'heures réellement attribuables aux interventions concernées (correctifs). En ce sens, les commentaires exprimés au rapport pourraient induire le lecteur en erreur quant à la compréhension de l'enjeu réel. Par exemple, pour les véhicules 2504 et 1102, les heures identifiées comme travaillées audit tableau ne sont pas représentatives puisque le bon de travail est simplement demeuré ouvert par inadvertance. De plus, pour les véhicules 1402 et 1503, les interventions inscrites au bon de travail (correctifs) sont indiquées simplement pour aviser l'employeur d'un changement de tâche vers un autre véhicule, pour des fins de traçabilité, mais ces interventions n'ont pas été comptabilisées pour ces autres véhicules dans le bon de travail. Ici, pour ces heures (117 et 120 heures), elles demeurent exactes pour les tâches demandées et ne concernent que les autobus 1402 et 1503.

Quant à la section 4.4.1 Pièces la Société de transport du Saguenay souhaite rassurer la vérificatrice générale et réitère, tel que déjà exprimé, que la direction des ateliers mécaniques est très vigilante afin que soit évité tout emprunt de pièces sur d'autres autobus en panne, cette pratique étant interdite à la Société de transport du Saguenay, sauf exceptionnellement en cas de réelle nécessité. Or, la Société de transport du Saguenay entend effectivement exploiter plus amplement son système GMAO pour bien intégrer ses procédures de travail, déjà établies dans les faits par ailleurs.

Quant à la recommandation no 6, la Société de transport du Saguenay tient à souligner qu'elle tentera, dans la mesure du possible d'en mettre en œuvre l'esprit, puisque cette demande soulève plusieurs enjeux opérationnels propres à la Société de transport du Saguenay qui la rende difficilement applicable telle que formulée pour des travaux autres que préventifs et planifiés.

Quant à la section 4.7 Organisation du travail et la recommandation no 11, la Société de transport du Saguenay tient à souligner que, bien qu'en accord avec cette dernière, tous les manuels d'entretien des autobus « Nova Bus » (livres numériques) sont déjà installés sur les postes de travail et mis à jour de temps à autre, dès que cela s'avère opportun, le personnel ayant ainsi à portée de main toutes les recommandations appropriées du manufacturier.

Quant à la recommandation no 12 la Société de transport du Saguenay tient à souligner que, bien qu'aussi en accord avec cette dernière de manière générale, certains véhicules en fin de vie ayant de 15 à 20 ans d'âge, ne font pas et ne devraient pas faire l'objet d'un ajustement moteur par défaut, par exemple, vu la fin de vie anticipée du véhicule.

Quant à la section 4.12.1 Aménagement et la recommandation no 24 la Société de transport du Saguenay tient à souligner que, bien qu'en accord avec cette dernière de manière générale, les lignes de guidance ont toutefois entièrement été refaites à l'automne 2021 et seul le vérin numéro 7 n'est pas fonctionnel à ce jour,

ce dernier devant être remis à neuf. Tous les autres vérins sont par ailleurs fonctionnels, les dernières réparations ayant été terminées en septembre 2021 quant au vérin numéro 8.

Quant à la section 4.14 *Commande de pièces*, les commentaires exprimés pourraient aussi induire le lecteur en erreur quant à la compréhension de l'enjeu réel. Tout d'abord, l'achat de l'essentiel des pièces attribuables aux autobus que possède la Société de transport du Saguenay, et que cette dernière se procure selon ses besoins, est régie par des ententes contractuelles découlant d'appels d'offres réalisés gratuitement, en bonne et due forme, par des sociétés de transport en commun partenaires, le tout en respect de la LSTC. Pour ces pièces, le conseiller au service d'approvisionnement et de pièces de la Société de transport du Saguenay se les procure essentiellement auprès des fournisseurs retenus (fournisseurs privilégiés), en conformité avec les contrats octroyés. La réalisation d'un appel d'offres, en amont, assure ainsi que les pièces sont achetées au meilleur prix, l'entièreté de ce processus respectant ce qu'exige la LSTC. Ensuite, pour les autres pièces, le conseiller au service d'approvisionnement et de pièces de la Société de transport du Saguenay se fait un devoir de réaliser tous les achats au meilleur prix possible, en respect des règles d'attribution ou d'adjudication qui gouvernent la Société de transport du Saguenay. Par ailleurs, la Société de transport du Saguenay est en accord avec la recommandation no 36 (page 62) et entend effectivement exploiter plus amplement son système GMAO pour bien intégrer les prix des contrats en cours.

Enfin, la Société de transport du Saguenay tient à souligner qu'elle n'échappe pas aux conséquences du manque de main-d'œuvre et de la pandémie de COVID-19 qui frappent le Québec et constituent une préoccupation majeure depuis les dernières années pour un grand nombre d'organisations et citoyens. En ce qui concerne la Société de transport du Saguenay, ces événements ont affecté la gestion quotidienne des affaires courantes, occasionnant bouleversements et absentéismes, ainsi qu'un taux de roulement important du personnel. »

CHAPITRE 4

RAPPORT D'ACTIVITÉS DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE



TABLE DES MATIÈRES

1	INTRODUCTION	139
2	MISSION ET VALEUR DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE	139
3	PLANIFICATION DE TRAVAUX D'AUDIT	139
4	DESCRIPTION DES TRAVAUX	140
4.1	TRAVAUX RÉALISÉS	140
5	RESSOURCES HUMAINES	140
6	RESSOURCES FINANCIÈRES	140
7	AMÉLIORATION CONTINUE	141
8	OBJECTIFS 2019-2021	142
8.1	PLANIFICATION STRATÉGIQUE	142
8.2	PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT	142
8.3	TABLEAU DE BORD	143

5 INTRODUCTION

Ce chapitre permet de rendre compte de la gestion administrative du Bureau de la vérificatrice générale (BVG) et des activités réalisées pour l'exercice 2021.

Cette reddition de comptes permet de démontrer l'utilisation des sommes qui m'ont été attribuées et des actions que j'ai posées pour répondre aux obligations législatives relatives à la fonction de vérificatrice générale. Cela se veut aussi une façon de maintenir l'appui de ceux qui m'ont fait confiance.

6 MISSION ET VALEUR DE LA VÉRIFICATRICE GÉNÉRALE

Je me suis donné comme mission de rendre compte au conseil municipal des résultats d'une vérification indépendante et objective des comptes et affaires de la municipalité et de certains organismes. Cette vérification vise d'une part, l'utilisation efficiente et efficace des ressources et d'autre part, la conformité aux lois et règlements qui les régissent. Par le biais de mes rapports, des constats et des recommandations sont émis afin de donner un portrait juste de la gestion de la Ville et des organismes audités, s'il y a lieu.

Je dois donc informer clairement et objectivement le conseil municipal et les citoyens de la façon dont les services de la Ville et/ou les organismes utilisent les sommes qui leur ont été attribuées, s'ils le font avec efficacité, avec un souci d'économie et finalement, s'ils produisent des redditions de compte appropriées à la gouvernance.

Pour réaliser ces travaux, je m'appuie sur des valeurs d'intégrité et de professionnalisme en prenant en compte l'intérêt public.

7 PLANIFICATION DE TRAVAUX D'AUDIT

Un plan triennal d'audit a été élaboré en 2019 suite à une analyse de risques résultant de rencontres avec les responsables de service. Nous avons établi un calendrier d'audit et identifié des secteurs où un mandat de performance permettrait d'augmenter l'efficacité des activités.

Une telle approche axée sur l'analyse et l'évaluation des risques permet de cibler les secteurs d'activité qui peuvent avoir des répercussions importantes sur les objectifs stratégiques de la Ville. Dans un contexte de ressources limitées, l'optimisation des ressources humaines, matérielles et financières demeure la façon de donner une valeur ajoutée aux interventions réalisées dans le cadre d'un audit.

Un calendrier annuel est aussi élaboré, et ce, en fonction des objectifs de vérification et des ressources dont le BVG dispose. Ces audits sont de trois types, audit financier, audit de conformité et audit de performance.

La réalisation d'audit de performance, dont l'apport est important pour l'amélioration de la qualité de la gestion des fonds et des biens publics, utilise une bonne partie des ressources humaines et financières. Le BVG peut aussi consacrer le temps nécessaire au suivi des recommandations qui ont été formulées au cours des exercices précédents afin de mesurer la mise en application de ses recommandations.

8 DESCRIPTION DES TRAVAUX

8.1 TRAVAUX RÉALISÉS

Au cours de l'année 2021, nous avons réalisé deux mandats de performance à la Société de Transport du Saguenay. L'un vise la gestion des activités d'entretien du matériel roulant et l'autre, fait suite à une demande du conseil municipal. Ce dernier concerne les pratiques de gouvernance et les pratiques de gestion au regard des ressources financières, matérielles et humaines. Les résultats de ces audits ont été présentés dans un premier temps à la direction de l'organisme et par la suite au conseil d'administration.

9 RESSOURCES HUMAINES

Le BVG ne compte sur aucune ressource permanente. Pour mener à bien nos obligations, nous avons pu compter sur des ressources externes qui nous ont appuyées. Il est essentiel d'avoir recours à des professionnels possédant les connaissances requises selon la nature des mandats à réaliser.

Pour ce rapport, nous avons eu la participation des ressources externes suivantes :

- Madame Michelle Côté, conseillère en optimisation ;
- La firme Mallette ;
- La firme Flotte Expert inc.
- Monsieur François Gagnon, CPA CA ;

10 RESSOURCES FINANCIÈRES

Le budget initial du BVG pour l'année 2021 se chiffrait à 500 000 \$, montant minimum fixé par la *Loi sur les cités et villes*. Toutefois pour répondre

adéquatement au mandat spécial demandé par le conseil de la Ville de Saguenay un montant supplémentaire de 50 000 \$ a été obtenu.

À la date de mon rapport, des dépenses totalisant 442 215 \$ ont été comptabilisées. Puisque certaines provisions calculées par le Service des finances n'ont pu être obtenues à temps pour compléter la reddition de compte, il nous est impossible de publier le rapport audité par un auditeur indépendant sur les dépenses de fonctionnement du BVG pour l'exercice terminé le 31 décembre 2021. Ce rapport fera donc l'objet d'une publication subséquente.

11 AMÉLIORATION CONTINUE

Pour être constamment en processus d'amélioration, la Vérificatrice générale a, au cours de l'année :

- effectué une mise à jour du guide de méthodologie d'audit. Ce document permet de fixer les balises nécessaires à l'atteinte des standards de qualité exigés par la profession afin de répondre adéquatement à la norme canadienne de mission de certification (NMC) 3001, de CPA Canada, norme qui régit les mandats d'audit de performance ;
- mise à jour le « Manuel d'assurance qualité » afin d'assurer une qualité de dossier et une exhaustivité adéquate de la documentation, éléments qui sont nécessaires pour appuyer les constats et émettre les recommandations pour chaque mandat ;
- participé à plusieurs formations qui ont permis de mettre à jour les connaissances nécessaires au suivi des diverses modifications légales, comptables et règlementaires, et aussi de parfaire les acquis sur différents sujets en relation avec les activités auditées.

De plus les vérificateurs généraux regroupés au sein de l'Association des Vérificateurs Généraux du Québec ont tenu des rencontres auxquelles j'ai participé. Ces rencontres permettent de partager les expertises et les connaissances en audit. Finalement certains échanges ont aussi eu lieu avec les partenaires de la Fondation Canadienne pour l'Audit et la Responsabilisation.

12 OBJECTIFS 2019-2021

12.1 PLANIFICATION STRATÉGIQUE

La planification stratégique effectuée a permis de définir les grandes orientations et les actions à prioriser pour les années 2019 à 2021. Nous aurons, au cours de l'année 2022 à revoir notre planification stratégique et à élaborer un nouveau plan triennal d'audit.

La planification des audits repose sur une analyse de risques qui permet d'établir des cibles en fonction de la capacité du BVG à fournir les ressources humaines et financières pour la réalisation des mandats et des délais à respecter.

Deux grandes orientations en découlent, soit :

- réaliser des mandats qui sont utiles et significatifs pour les élus, les citoyens et l'administration municipale ;
- assurer la qualité des travaux.

12.2 PLANIFICATION DES TRAVAUX D'AUDIT

Au cours de l'année 2022, une consultation auprès des différentes unités administratives doit être effectuée afin de cibler adéquatement les mandats qui auront une valeur ajoutée pour l'organisation et pour les citoyens. La plupart des services et certains organismes pourront être rencontrés afin d'identifier et d'évaluer les risques inhérents à leurs activités et qui pourraient nuire à l'atteinte des leurs objectifs stratégiques.

Suivant cela, nous effectuerons une priorisation et une planification des mandats potentiels pour les trois années suivantes en prenant en compte, certains évènements qui chaque année, viennent influencer soit le type de mandat, soit le calendrier de réalisation.

Comme le champ d'intervention du vérificateur général est vaste, il est donc primordial d'être à l'écoute des préoccupations du conseil municipal, de la population et des évènements qui surviennent tout au cours de l'année. Selon leur importance et leur nature, les travaux d'audit doivent contribuer à améliorer la gestion de la Ville.

12.3 TABLEAU DE BORD

Les cibles pour les prochaines années sont établies en fonction de la planification stratégique qui a été élaborée, des mandats qui ont été priorisés et des ressources disponibles. Pour l'année 2021, le BVG a réalisé les interventions suivantes :

	OBJECTIFS 2019-2021	RÉSULTATS 2021
Audits de performance	2	2
Audit financier et de conformité	3	0
Suivi des recommandations	2	0
Maintien de l'expertise du personnel	25 h	60 h
Planification stratégique 2019-2021	1	À revoir en 2022
Analyse de risques (tous les 3 ans)	1	À revoir en 2022

ANNEXE 1

**EXTRAIT DE LA LOI SUR LES CITÉS ET
VILLES (L. R. Q., CHAPITRE C-19)**



IV.1. — *Vérificateur général*

2001, c. 25, a. 15.

a. — *Nomination*

2018, c. 8, a. 33.



107.1. Le conseil de toute municipalité de 100 000 habitants et plus doit avoir un fonctionnaire appelé vérificateur général, membre de l'Ordre des comptables professionnels agréés du Québec.

2001, c. 25, a. 15 ; 2018, c. 8, a. 34.



107.2. Le vérificateur général est, par résolution adoptée aux deux tiers des voix des membres du conseil, nommé pour un mandat unique de sept ans.

2001, c. 25, a. 15 ; 2018, c. 8, a. 35.



107.2.1. Le vérificateur général exerce ses fonctions de façon exclusive et à temps plein. Il peut cependant participer à des activités d'enseignement, notamment à titre de formateur, ou à des activités professionnelles au sein de regroupements de vérificateurs, d'institutions d'enseignement ou de recherche, de comités au sein de son ordre professionnel ou au sein de l'Association des vérificateurs généraux municipaux du Québec.

2018, c. 8, a. 36.



107.3. Ne peut agir comme vérificateur général :

1° un membre du conseil de la municipalité et, le cas échéant, d'un conseil d'arrondissement ;

2° l'associé d'un membre visé au paragraphe 1° ;

3° une personne qui a, par elle-même ou son associé, un intérêt direct ou indirect dans un contrat avec la municipalité, une personne morale visée au paragraphe 2° du premier alinéa de l'article 107.7 ou un organisme visé au paragraphe 3° de cet alinéa ;

4° une personne qui a été, au cours des quatre années précédant sa nomination, membre d'un conseil ou employé ou fonctionnaire de la municipalité, sauf si cette personne a fait partie, durant ces années ou une partie de celles-ci, des employés dirigés par le vérificateur général.

Le vérificateur général doit divulguer, dans tout rapport qu'il produit, une situation susceptible de mettre en conflit son intérêt personnel et les devoirs de sa fonction.

2001, c. 25, a. 15 ; 2018, c. 8, a. 37.



107.4. En cas d'empêchement du vérificateur général ou de vacance de son poste, le conseil doit :

1° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, désigner, pour une période d'au plus 180 jours, une personne habile à le remplacer ;

2° soit, au plus tard à la séance qui suit cet empêchement ou cette vacance, ou au plus tard à celle qui suit l'expiration de la période fixée en vertu du paragraphe 1°, nommer un nouveau vérificateur général conformément à l'article 107,2.

2001, c. 25, a. 15.

b. — *Dépenses de fonctionnement*

2018, c. 8, a. 38.



107.5. Le budget de la municipalité doit comprendre un crédit pour le versement au vérificateur général d'une somme destinée au paiement des dépenses relatives à l'exercice de ses fonctions.

Sous réserve du troisième alinéa, ce crédit doit être égal ou supérieur à la somme de A + B + C alors que :

1° A représente 500 000 \$;

2° B représente le produit de 0,13 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 345 000 000 \$ mais inférieure à 510 000 000 \$;

3° C représente le produit de 0,11 % par la partie des crédits prévus au budget pour les dépenses de fonctionnement qui est égale ou supérieure à 510 000 000 \$.

Dans le cas où le budget de la municipalité prévoit des crédits pour des dépenses de fonctionnement reliées à l'exploitation d'un réseau de production, de transmission ou de distribution d'énergie électrique, 50 % seulement de ceux-ci doivent être pris en considération dans l'établissement du total de crédits visé au deuxième alinéa.

2001, c. 25, a. 15 ; 2001, c. 68, a. 5 ; 2018, c. 8, a. 39.

c. — *Mandat*

2018, c. 8, a. 40.



107.6. Le vérificateur général est responsable de l'application des politiques et normes de la municipalité relatives à la gestion des ressources humaines, matérielles et financières affectées à la vérification.

2001, c. 25, a. 15.



107.6.1. Malgré l'article 8 de la Loi sur l'accès aux documents des organismes publics et sur la protection des renseignements personnels ([chapitre A-2.1](#)), le vérificateur général exerce les fonctions que cette loi confère à la personne responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels à l'égard des documents qu'il confectionne dans l'exercice de ses fonctions ou à l'égard des documents qu'il détient aux fins de la réalisation de son mandat, si ces derniers documents ne sont pas par ailleurs détenus par un organisme assujéti à cette loi.

Le vérificateur général transmet sans délai au responsable de l'accès aux documents ou de la protection des renseignements personnels d'un organisme

concerné toute demande qu'il reçoit et qui concerne des documents par ailleurs détenus par cet organisme.

2018, c. 8, a. 41.



107.7. Le vérificateur général doit effectuer la vérification des comptes et affaires :

- 1° de la municipalité ;
- 2° de toute personne morale qui satisfait à l'une ou l'autre des conditions suivantes :
 - a) elle fait partie du périmètre comptable défini dans les états financiers de la municipalité ;
 - b) la municipalité ou un mandataire de celle-ci nomme plus de 50 % des membres de son conseil d'administration ;
 - c) la municipalité ou un mandataire de celle-ci détient plus de 50 % de ses parts ou actions votantes en circulation ;
- 3° de tout organisme visé au premier alinéa de l'article 573.3.5 lorsque l'une ou l'autre des conditions suivantes est remplie :
 - a) l'organisme visé au paragraphe 1° du premier alinéa de cet article est le mandataire ou l'agent de la municipalité ;
 - b) en vertu du paragraphe 2° du premier alinéa de cet article, le conseil d'administration de l'organisme est composé majoritairement de membres du conseil de la municipalité ou de membres nommés par celle-ci ;
 - c) le budget de l'organisme est adopté ou approuvé par la municipalité ;
 - d) l'organisme visé au paragraphe 4° du premier alinéa de cet article reçoit, de la municipalité, une partie ou la totalité de son financement ;
 - e) l'organisme désigné en vertu du paragraphe 5° du premier alinéa de cet article a sa principale place d'affaires sur le territoire de la municipalité.

Lorsque l'application du présent article, de l'article 108.2.0.1, de l'article 966.2.1 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)) ou de l'article 86 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) confie à plus d'un vérificateur le mandat de vérifier certains aspects des comptes et des affaires d'un organisme visé à l'article 573.3.5, la vérification de ces aspects est effectuée exclusivement par le vérificateur désigné comme suit :

- 1° le vérificateur général de la municipalité dont la population est la plus élevée ;
- 2° si aucun vérificateur général d'une municipalité n'est concerné, la Commission municipale du Québec ;
- 3° si ni un vérificateur général d'une municipalité ni la Commission ne sont concernés, le vérificateur externe de la municipalité dont la population est la plus élevée.

2001, c. 25, a. 15 ; 2010, c. 18, a. 20 ; 2018, c. 8, a. 42.



107.8. La vérification des affaires et comptes de la municipalité et de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7 comporte, dans la mesure jugée appropriée par le vérificateur général, la vérification financière, la vérification de la conformité de leurs

opérations aux lois, règlements, politiques et directives et la vérification de l'optimisation des ressources.

Cette vérification ne doit pas mettre en cause le bien-fondé des politiques et objectifs de la municipalité ou des personnes morales ou organismes visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7.

Dans l'accomplissement de ses fonctions, le vérificateur général a le droit :

- 1° de prendre connaissance de tout document concernant les affaires et les comptes relatifs aux objets de sa vérification ;
- 2° d'exiger, de tout employé de la municipalité ou de toute personne morale ou organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, tous les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires.

2001, c. 25, a. 15 ; 2001, c. 68, a. 6 ; 2018, c. 8, a. 43.



107.9. Toute personne morale qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ est tenue de faire vérifier ses états financiers.

Le vérificateur d'une personne morale qui n'est pas visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 mais qui reçoit une subvention annuelle de la municipalité d'au moins 100 000 \$ doit transmettre au vérificateur général une copie :

- 1° des états financiers annuels de cette personne morale ;
- 2° de son rapport sur ces états ;
- 3° de tout autre rapport résumant ses constatations et recommandations au conseil d'administration ou aux dirigeants de cette personne morale.

Ce vérificateur doit également, à la demande du vérificateur général :

- 1° mettre à la disposition de ce dernier, tout document se rapportant à ses travaux de vérification ainsi que leurs résultats ;
- 2° fournir tous les renseignements et toutes les explications que le vérificateur général juge nécessaires sur ses travaux de vérification et leurs résultats.

Si le vérificateur général estime que les renseignements, explications, documents obtenus d'un vérificateur en vertu du deuxième alinéa sont insuffisants, il peut effectuer toute vérification additionnelle qu'il juge nécessaire.

2001, c. 25, a. 15.



107.10. Le vérificateur général peut procéder à la vérification des comptes ou des documents de toute personne ou de tout organisme qui a bénéficié d'une aide accordée par la municipalité, par une personne morale ou par un organisme visés au paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, relativement à l'utilisation de l'aide qui a été accordée.

La municipalité et la personne ou l'organisme qui a bénéficié de l'aide sont tenues de fournir ou de mettre à la disposition du vérificateur général les comptes ou les documents que ce dernier juge utiles à l'accomplissement de ses fonctions.

Le vérificateur général a le droit d'exiger de tout fonctionnaire ou employé de la municipalité ou d'une personne ou d'un organisme qui a bénéficié de l'aide les renseignements, rapports et explications qu'il juge nécessaires à l'accomplissement de ses fonctions.

2001, c. 25, a. 15 ; 2018, c. 8, a. 44.



107.11. Le vérificateur général peut procéder à la vérification du régime ou de la caisse de retraite d'un comité de retraite de la municipalité ou d'une personne morale visée au paragraphe 2° de l'article 107.7 lorsque ce comité lui en fait la demande avec l'accord du conseil.

2001, c. 25, a. 15.



107.12. Le vérificateur général doit, chaque fois que le conseil lui en fait la demande, faire enquête et rapport sur toute matière relevant de sa compétence. Toutefois, une telle enquête ne peut avoir préséance sur ses obligations principales.

2001, c. 25, a. 15.

d . — *Rapport*

2018, c. 8, a. 45.



107.13. Au plus tard le 31 août de chaque année, le vérificateur général transmet un rapport constatant les résultats de sa vérification pour l'exercice financier se terminant le 31 décembre au maire de la municipalité, à la personne morale ou à l'organisme ayant fait l'objet de la vérification.

Le rapport concernant la vérification d'une personne morale ou d'un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à cette personne ou à cet organisme en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 107.7, en vertu du paragraphe 4° ou 5° du premier alinéa de l'article 85 de la Loi sur la Commission municipale ([chapitre C-35](#)) ou en vertu du paragraphe 2° ou 3° du premier alinéa de l'article 966.2 du Code municipal du Québec ([chapitre C-27.1](#)).

Le cas échéant, ce rapport indique, en outre, tout fait ou irrégularité concernant, notamment :

- 1° le contrôle des revenus, y compris leur cotisation et leur perception ;
- 2° le contrôle des dépenses, leur autorisation et leur conformité aux affectations de fonds ;
- 3° le contrôle des éléments d'actif et de passif et les autorisations qui s'y rapportent ;
- 4° la comptabilisation des opérations et leurs comptes rendus ;
- 5° le contrôle et la protection des biens administrés ou détenus ;
- 6° l'acquisition et l'utilisation des ressources sans égard suffisant à l'économie ou à l'efficacité ;
- 7° la mise en œuvre de procédés satisfaisants destinés à évaluer l'efficacité et à rendre compte dans les cas où il est raisonnable de le faire.

Le vérificateur général peut également, en tout temps, transmettre au maire d'une municipalité, à une personne morale ou à un organisme tout rapport faisant état de ses constatations ou de ses recommandations. Un tel rapport concernant une personne ou un organisme est également transmis au maire d'une municipalité liée à celui-ci en vertu des dispositions mentionnées au deuxième alinéa.

Le maire d'une municipalité dépose tout rapport qu'il reçoit en application du présent article à la première séance ordinaire du conseil qui suit cette réception.

2001, c. 25, a. 15 ; 2010, c. 18, a. 21 ; 2018, c. 8, a. 46.



107.14. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15 ; 2006, c. 31, a. 16 ; 2010, c. 18, a. 22 ; 2017, c. 13, a. 50 ; 2018, c. 8, a. 47.



107.15. (Abrogé).

2001, c. 25, a. 15 ; 2018, c. 8, a. 47.

e. — *Immunités*

2018, c. 8, a. 48.



107.16. Malgré toute loi générale ou spéciale, le vérificateur général, les employés qu'il dirige et les experts dont il retient les services ne peuvent être contraints de faire une déposition ayant trait à un renseignement obtenu dans l'exercice de leurs fonctions ou de produire un document contenant un tel renseignement.

Le vérificateur général et les employés qu'il dirige ne peuvent être poursuivis en justice en raison d'une omission ou d'un acte accompli de bonne foi dans l'exercice de leurs fonctions.

Aucune action civile ne peut être intentée en raison de la publication d'un rapport du vérificateur général établi en vertu de la présente loi ou de la publication, faite de bonne foi, d'un extrait ou d'un résumé d'un tel rapport.

Sauf sur une question de compétence, aucun pourvoi en contrôle judiciaire prévu au Code de procédure civile ([chapitre C-25.01](#)) ne peut être exercé ni aucune injonction accordée contre le vérificateur général, les employés qu'il dirige ou les experts dont il retient les services lorsqu'ils agissent en leur qualité officielle.

Un juge de la Cour d'appel peut, sur demande, annuler sommairement toute procédure entreprise ou décision rendue à l'encontre des dispositions du premier alinéa.

2001, c. 25, a. 15 ; N.I. 2016-01-01 (NCPC).



107.17. Le conseil peut créer un comité de vérification et en déterminer la composition et les pouvoirs.

Malgré le premier alinéa, dans le cas de l'agglomération de Montréal, le conseil est tenu de créer un tel comité qui doit être composé d'au plus 10 membres nommés sur proposition du maire de la municipalité centrale. Parmi les membres du comité, deux doivent être des membres du conseil qui représentent les

municipalités reconstituées. Ces deux membres participent aux délibérations et au vote du comité sur toute question liée à une compétence d'agglomération.

Outre les autres pouvoirs qui peuvent lui être confiés, le comité créé dans le cas de l'agglomération de Montréal formule au conseil d'agglomération des avis sur les demandes, constatations et recommandations du vérificateur général concernant l'agglomération. Il informe également le vérificateur général des intérêts et préoccupations du conseil d'agglomération sur sa vérification des comptes et affaires de la municipalité centrale. À l'invitation du comité, le vérificateur général ou la personne qu'il désigne peut assister à une séance et participer aux délibérations.

2001, c. 25, a. 15 ; 2008, c. 19, a. 11.

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

La version électronique de ce document est diffusée sur le site Internet de la Ville de Saguenay à l'adresse suivante :

<https://ville.saguenay.ca/la-ville-et-vie-democratique/publications/rapports-annuels>

Sous l'onglet « *Vérificateur général* »



Bureau de la Vérificatrice générale
201, rue Racine Est, C.P. 8060
Chicoutimi (Québec) G7H 5B8
418 698-3000, poste 6250

