



Bureau de la vérificatrice générale

Vérification des Services du parc automobile



Crédit photo : Ville d'Ottawa

Septembre 2021

Table des matières

Remerciements.....	1
Introduction.....	2
Renseignements généraux et contexte	2
Objectif et portée de la vérification.....	4
Conclusion.....	5
Constats et recommandations	6
Annexe 1 – Au sujet de la vérification.....	18

Remerciements

L'équipe de vérification, composée de Sarah Parr, du Bureau de la vérificatrice générale, et de KPMG, a été supervisée par l'ancienne vérificatrice générale adjointe, Sonia Brennan, par moi-même et par l'ancien vérificateur général, Ken Hughes. Mes collègues et moi souhaitons remercier les personnes qui ont participé à la vérification, en particulier celles qui ont fourni des renseignements et des commentaires.

Cordialement,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'N. Gougeon'.

Nathalie Gougeon, CPA, CA, CIA, CRMA, B.Comm.
Vérificatrice générale

Introduction

La vérification des Services du parc automobile était prévue au plan de vérification 2019 du Bureau du vérificateur général, approuvé par le Conseil le 24 avril 2019.

Renseignements généraux et contexte

Les fonctions relatives au parc automobile de la Ville sont prises en charge par les Services du parc automobile (les « Services »), qui font partie de la Direction générale des services novateurs pour la clientèle, et par la Direction de l'entretien des installations et du parc de véhicules de transport en commun d'OC Transpo.

Services du parc automobile

Les Services travaillent avec toutes les directions générales ainsi qu'avec certains conseils et fournisseurs de services publics de la Ville qui ont besoin de véhicules et d'équipement pour assurer la prestation de leurs services. Ils ont pour mandat de s'occuper de l'approvisionnement, l'entretien, la gestion, la réparation et le remplacement pour les quelque 5 000 véhicules non commerciaux¹, équipements et pièces que compte le parc automobile de la Ville. Ils mènent leurs activités selon un modèle de services partagés, facturant la majeure partie de leurs coûts aux directions générales clientes (près de 85 M\$ en 2019 pour des dépenses totales de 89 M\$). Ils avaient 194 équivalents temps plein (ETP) en 2019, répartis dans trois directions (voir la figure 1). Ils fournissent leurs services dans neuf garages situés un peu partout à Ottawa, et assurent en tout temps le soutien à l'entretien, à longueur d'année.

¹ La Ville se sert de véhicules non commerciaux pour mener ses activités. Contrairement aux autobus ou aux trains, ces véhicules ne génèrent pas de recettes pour elle.

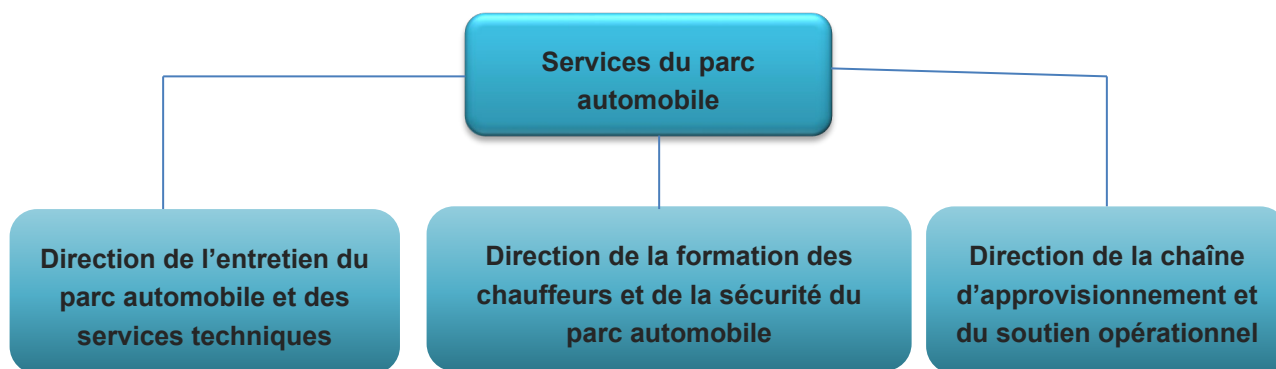


Figure 1 : Organigramme des Services du parc automobile

Chaque année, les Services du parc automobile préparent un budget provisoire de fonctionnement et d'immobilisations pour le remplacement des véhicules non commerciaux du parc automobile municipal et des services de transport en commun ainsi que pour les dépenses d'augmentation des capacités, budget qui est approuvé par le Conseil dans le cadre du processus budgétaire annuel. Les Services tiennent compte de différents facteurs (âge, utilisation, coûts d'entretien, etc.) pour déterminer quand il faut remplacer les véhicules, et ils aident les directions générales clientes à prévoir les coûts lorsqu'elles décident qu'elles ont besoin de nouveaux véhicules.

Les Services utilisent principalement M5 pour gérer leurs activités, un système qui permet de faire le suivi des unités (véhicules, équipement), des pièces et des renseignements d'entretien. Ils utilisent aussi FuelFocus, un système qui s'intègre à M5, pour le suivi de l'information relative au carburant, et Markview, pour le traitement des factures des fournisseurs. Le système SAP sert de système financier dorsal.

OC Transpo

OC Transpo fournit chaque jour des services de transport en commun à quelque 340 000 usagers d'Ottawa et de Gatineau². Il possède un parc automobile diversifié composé de 1 279 unités, dont 992 autobus (modèles divers), véhicules non commerciaux et équipements. L'entretien s'effectue dans ses quatre garages, où travaillent 410 ÉTP. L'organigramme de la Direction de l'entretien des installations et du parc de véhicules de transport en commun d'OC Transpo figure ci-dessous.

OC Transpo utilise le système SAP pour gérer ses finances et ses actifs (pièces, autobus, etc.) et M5 pour consigner l'information relative à l'entretien.

² Selon l'achalandage avant la pandémie (www.octranspo.com/fr/a-propos/).

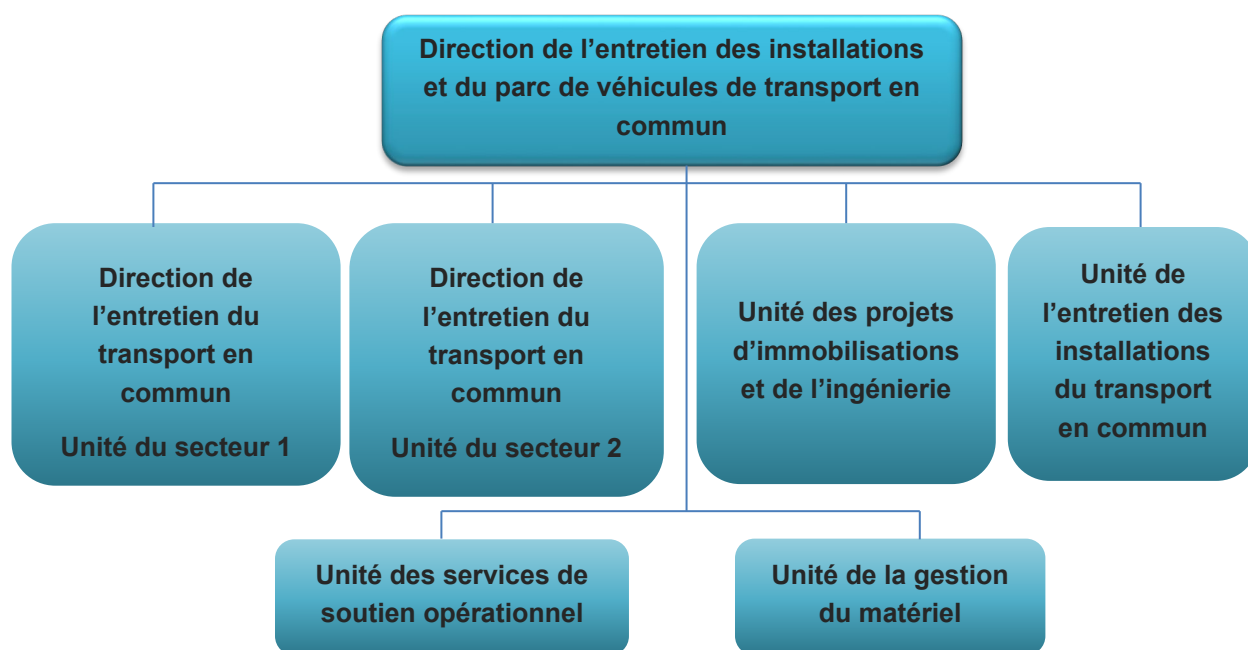


Figure 2 : Organigramme de la Direction de l'entretien des installations et du parc de véhicules de transport en commun d'OC Transpo

Objectif et portée de la vérification

La vérification visait à examiner les fonctions des Services du parc automobile de la Ville (entretien et exploitation du parc automobile, gestion du cycle de vie, etc.) afin de donner au Conseil municipal l'assurance raisonnable que les principaux systèmes, les pratiques et les procédures de la Ville concernant le parc automobile tiennent compte des soucis d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

Elle portait notamment sur ce qui suit :

- Gestion et activités des Services du parc automobile, pour ce qui touche à l'entretien, aux stocks, aux garanties, à la gestion de l'équipement et aux projets d'immobilisations;
- Processus et pratiques d'OC Transpo se rapportant à l'entretien et à la gestion de l'équipement.

Les transactions allant de janvier 2019 à juillet 2020 ont été examinées. La vérification ne portait pas sur la conformité des Services et d'OC Transpo à la loi, aux politiques ou à d'autres obligations. Veuillez consulter l'annexe 1 pour les critères d'audit détaillés.

Conclusion

À la lumière du travail accompli avec les Services du parc automobile et OC Transpo, il appert qu'il est possible d'améliorer l'efficacité et l'efficience de certains processus de gestion du parc automobile, comme le suivi de l'utilisation des unités servant peu (OC Transpo), les comparaisons location-acquisition, les réclamations liées aux garanties et les recouvrements. En améliorant ces processus et en continuant de comparer les coûts d'exploitation de son parc automobile à ceux d'autres municipalités semblables, la Ville pourrait optimiser ses ressources. Nous avons aussi constaté que dans certains cas, les contrôles liés à l'examen des factures et à l'entretien récurrent n'étaient pas bien conçus et ne fonctionnaient pas comme il se doit, entraînant ainsi une hausse des coûts. Si des améliorations étaient apportées à la conception et à l'efficacité des contrôles, la Ville pourrait éviter les coûts inutiles et diminuer ses pertes. D'autres occasions d'améliorer les pratiques de gestion du parc automobile ont été indiquées dans une lettre de recommandations remise à la direction.

Constats et recommandations

Objectif 1 de la vérification : optimisation des ressources

L'optimisation des ressources concerne la mesure dans laquelle les pratiques, les buts et objectifs, les contrôles, le suivi et la production de rapports s'appliquant au parc automobile favorisent l'efficacité et l'efficience des activités. Les objectifs de la vérification à ce chapitre étaient les suivants :

- Évaluer l'efficacité et l'efficience de la gestion du cycle de vie des actifs (établissement des besoins, caractéristiques techniques, gestion des actifs, pièces, carburant, réparations et entretien);
- Évaluer l'information servant à la prise de décisions concernant la gestion du cycle de vie des actifs (accessibilité, exhaustivité et exactitude des systèmes d'information, rapports et analyses intégrées).

Nous nous attendions à constater que des pratiques et processus de base avaient été mis en place à toutes les étapes du cycle de vie des actifs, pour les Services du parc automobile et OC Transpo, afin d'assurer l'efficacité et l'efficience des activités. Les constats qui suivent relativement à l'optimisation des ressources sont classés par phase du cycle de vie, pour les Services du parc automobile et OC Transpo.

1.1 Établissement des besoins

1.1.1 Suivi de l'utilisation des unités servant peu (OC Transpo)

La vérification a notamment porté sur les unités à faible utilisation d'OC Transpo. Nous avons noté qu'OC Transpo n'a pas de processus pour recenser les véhicules non commerciaux qui sont peu utilisés ni pour faire de suivi à cet égard. Nous avons analysé un rapport d'utilisation de 2019 (tableau 1) et relevé que 38 véhicules lourds et 23 véhicules légers servaient peu d'après les critères en la matière des Services du parc automobile³. Même si l'utilisation fait l'objet d'un suivi, le pourcentage d'unités peu utilisées semble indiquer que ce suivi n'est pas adéquat. L'absence de suivi pour ces unités peut se traduire par un surplus de véhicules et par des retards dans l'aliénation des actifs, ce qui diminue la valeur de cession et entraîne un gaspillage de fonds.

³ Critère de faible utilisation : moins de 10 000 km pour les véhicules légers et moins de 5 000 km pour les véhicules lourds.

Tableau 1 : Véhicules peu utilisés

Description	Nombre de véhicules	Nombre de véhicules peu utilisés	Pourcentage de véhicules peu utilisés
Véhicules lourds	90	38	42 %
Véhicules légers	63	23	37 %

Une analyse plus poussée a aussi révélé qu'une fonduse à neige a été louée pour une période de quatre mois en 2010 au coût de 100 000 \$, puis achetée en 2011 pour 175 000 \$⁴. Les données de M5 indiquent qu'elle a servi pendant trois heures dans les 10 dernières années et a engendré des coûts de fonctionnement de 11 000 \$ (8 000 \$ pour le carburant et 3 000 \$ pour l'entretien). Selon les documents d'appel d'offres et d'étude se rapportant à l'achat, il apparaît que l'analyse coûts-avantages réalisée était inadéquate. Il semble que cet achat ait causé un gaspillage de quelque 286 000 \$.

Conclusion

Il faut améliorer le suivi et l'analyse relativement aux unités peu utilisées pour voir à ce que celles qui ne sont pas utilisées comme prévu soient rapidement réaffectées ou aliénées.

RECOMMANDATION 1 – SUIVI DE L'UTILISATION DES VÉHICULES NON COMMERCIAUX

Le directeur des Opérations du transport en commun devrait élaborer un processus de suivi des unités à faible utilisation comprenant l'établissement d'un seuil de faible utilisation et la présentation de rapports sur ces unités pour permettre à la direction d'en faire l'examen au moins une fois par année. Ce processus accélérerait la prise de décisions concernant ces unités et pourrait en augmenter la valeur pendant leur cycle de vie.

⁴ Les prix de location et d'achat sont ceux avant impôt.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 1

La direction accepte cette recommandation.

La direction d'OC Transpo examine actuellement les données sur l'utilisation dans le système de gestion M5 pour planifier le remplacement de véhicules. Une procédure d'exploitation uniformisée (PEU) sera mise en place aux fins de suivi et de production de rapports sur les unités à faible utilisation, et comprendra un seuil de faible utilisation.

La PEU devrait être mise en place pour **le quatrième trimestre de 2021**.

1.1.2 Incohérences dans les comparaisons location-acquisition (Services du parc automobile)

La vérification visait aussi à évaluer le processus servant à décider s'il valait mieux louer ou acheter des unités. Il convient de souligner que les coûts de location sont remboursés à même les budgets de fonctionnement tandis que les coûts d'achat le sont à même les budgets d'immobilisations.

Avant de conclure une entente de location, les Services du parc automobile doivent procéder à une comparaison location-acquisition pour déterminer s'il est plus avantageux de louer ou d'acheter pour la Ville. Nous avons examiné quelques-unes de ces comparaisons et constaté que même si elles avaient bel et bien été effectuées, les méthodes de réalisation et de consignation présentaient des incohérences et des limites, ce qui a restreint notre capacité à évaluer les décisions de location ou d'achat de la direction. Nous avons également observé que les modèles à employer pour ces comparaisons ne sont pas utilisés de façon uniforme, et que les preuves d'examen et d'approbation ne sont pas toujours consignées. De plus, les comparaisons ne chiffrent pas les économies réalisées par le report des dépenses en capital grâce à la location. Cette situation pourrait se traduire par des décisions incohérentes et un gaspillage des fonds municipaux.

À la lumière des discussions avec la direction et de notre examen de ces comparaisons, il semble que la disponibilité de fonds d'immobilisations pour l'achat d'unités soit l'un des principaux facteurs pris en compte dans la décision de louer ou d'acheter ces unités. Par conséquent, même lorsque la comparaison indique qu'il serait moins onéreux d'acheter un véhicule, il est souvent plutôt loué. Par exemple, l'une des comparaisons analysées portait sur l'approvisionnement de 16 tracteurs à gazon. Les

coûts de fonctionnement annuels, y compris les coûts d'immobilisations, pour un tracteur acheté étaient d'environ 19 000 \$, et ceux de fonctionnement annuels pour la location s'élevaient à quelque 26 000 \$ (écart de plus de 7 000 \$ par tracteur ou de 119 000 \$ par année pour 16 tracteurs). Malgré cette analyse, il a été décidé de louer les tracteurs à gazon en raison du manque de fonds d'immobilisations.

Qui plus est, notre examen des gabarits de comparaison remplis nous a permis de relever au moins un cas où :

- les principales exigences relatives au véhicule ou à l'équipement (sa raison d'être) et les facteurs non financiers ayant servi à la prise de décision n'avaient pas été consignés;
- on ne savait pas précisément quels documents ou données sources avaient servi à la préparation de la comparaison;
- on ne savait pas quand les données sources avaient été extraites de M5;
- la décision finale (location ou achat) et la justification n'étaient pas clairement consignées;
- l'approbation de la comparaison et la date d'approbation n'étaient pas consignées.

Ces constats s'expliquent vraisemblablement par le fait que les Services du parc automobile n'utilisent pas un modèle normalisé et que les comparaisons ne font pas toujours l'objet d'un examen et d'une approbation en bonne et due forme. Il convient aussi de souligner qu'il revient aux directions générales clientes d'obtenir les fonds d'immobilisations requis pour les unités qui constituent un ajout au parc, par la présentation d'une demande au Conseil dans le cadre du processus budgétaire. Si elles n'arrivent pas à se procurer les fonds nécessaires, elles doivent trouver d'autres moyens de répondre aux besoins opérationnels, par exemple en recourant aux fonds de fonctionnement pour louer le ou les véhicules jusqu'à ce que leur demande soit approuvée.

Conclusion

En raison des incohérences dans les comparaisons location-acquisition et des fonds d'immobilisations limités pour les unités qui constituent un ajout au parc, il se peut que les directions générales clients n'arrivent pas à répondre aux besoins relatifs à leur parc automobile de la façon la plus économique possible.

RECOMMANDATION 2 – ASSURER LA COHÉRENCE DES COMPARAISONS LOCATION-ACQUISITION

Le directeur des Services du parc automobile devrait veiller à ce que les comparaisons location-acquisition soient réalisées avec les bons gabarits, qu'elles soient appuyées par des données récentes et qu'elles évaluent adéquatement les économies associées au report des dépenses en immobilisations rendu possible par la location. La décision de location ou d'acquisition devrait être clairement consignée, et la comparaison, approuvée et datée afin de créer un document municipal officiel.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 2

La direction accepte cette recommandation.

Le directeur des Services du parc automobile veillera à ce que les comparaisons location-acquisition soient réalisées avec les bons gabarits, qu'elles soient appuyées par des données récentes et qu'elles évaluent adéquatement les économies associées au report des dépenses en immobilisations rendu possible par la location.

Il veillera également à ce que la décision de location ou d'acquisition soit clairement consignée, et la comparaison, approuvée et datée afin de créer un document municipal officiel.

Ce travail sera achevé d'ici **la fin du quatrième trimestre de 2021**.

1.2 Entretien et réparations (parc automobile)

L'entretien est une dépense importante pour le parc automobile de la Ville. En 2019, près de 32,7 M\$ ont été dépensés pour l'entretien, dont 22,8 M\$ (70 %) pour les pièces et la main-d'œuvre à l'interne et 9,9 M\$ pour les travaux à l'externe (impartis).

1.2.1 Analyse comparative des coûts de fonctionnement

Nous avons comparé les coûts de fonctionnement par kilomètre (carburant et entretien) du parc automobile de la Ville à ceux de municipalités similaires, soit Toronto, Montréal, Calgary, Winnipeg, Hamilton, Halifax et London⁵. Bien que la composition du parc (âge,

⁵ Selon les données sur la population et la superficie de Statistique Canada.

taille, utilisation), les coûts de main-d'œuvre, la météo et d'autres facteurs aient une certaine influence sur ces coûts, l'analyse met en évidence des possibilités d'amélioration et d'économies.

Tableau 2 : Coût du parc automobile par kilomètre (km) / par heure selon la catégorie (2019)

Catégorie	Coût (\$)/km – Ottawa	Coût (\$)/km – Référence	Écart
Véhicules légers	0,39	0,36	-8 %
Véhicules lourds	2,76	2,05	-35 %

Le coût de fonctionnement par kilomètre des véhicules légers d'Ottawa est comparable à celui des municipalités de référence : à 0,39 \$ (tableau 3), il n'est que légèrement supérieur à la médiane (London, 0,36 \$). Par contre, celui des véhicules lourds est nettement supérieur à la médiane, soit de 0,71 \$ (35 %). Une réduction du coût de fonctionnement des véhicules lourds à la médiane de référence permettrait d'économiser 5,1 M\$⁶ par année. Cette analyse met en évidence un point qu'il serait judicieux d'examiner auprès des municipalités comparables pour déterminer les économies potentielles.

Tableau 3 : Référence du coût par kilomètre des municipalités similaires⁷

Catégorie	Ottawa ⁸	Toronto	Montréal	Calgary	Winnipeg	Hamilton	Halifax	London	Médiane
Véhicules légers	0,39	0,48	0,53	0,28	0,32	0,32	0,39	0,36	0,36
Véhicules lourds	2,76	1,45	2,01	2,18	1,42	2,62	2,82	2,05	2,05

⁶ La portion du coût par kilomètre pour les véhicules lourds d'Ottawa qui dépasse la médiane (0,71 \$) multipliée par le nombre total de kilomètres parcourus par ces véhicules en 2019 (7,2 millions de km).

⁷ Réseau d'étalonnage municipal du Canada, 2018 (<http://mbncanada.ca/app/uploads/2019/11/2018-Fleet.pdf>).

⁸ Les coûts pour Ottawa sont ceux de 2019, alors que les coûts pour les autres villes sont ceux de 2018. Les coûts de 2019 devraient être légèrement plus élevés que ceux de 2018 en raison de l'inflation, mais l'incidence de celle-ci serait minime.

1.2.2 Processus de garantie

Les Services du parc automobile saisissent les modalités de garantie standard pour chaque unité dans le système M5 à l'achat. Lorsque le système détecte un ordre de travail visant des travaux couverts par une garantie, le technicien en est avisé. Les Services du parc automobile peuvent alors envoyer l'unité au fabricant pour que celui-ci effectue les travaux couverts, ou s'occuper des travaux à l'interne et réclamer les tarifs négociés pour les pièces et la main-d'œuvre. Dans le deuxième cas, l'administrateur des garanties des Services du parc automobile est alors chargé de soumettre la réclamation et de recouvrer le montant garanti auprès du fabricant.

Notre examen des travaux d'entretien effectués entre janvier 2019 et juin 2020 révèle que 295 ordres de travail, d'une valeur de 77 734 \$, ont été signalés comme des travaux couverts par la garantie sans être associés à une réclamation. Nous avons échantillonné 10 travaux, d'une valeur de 3 030 \$, pour comprendre pourquoi il n'y avait pas eu de recouvrement; aucun rapport n'indique la raison. Pour ces 10 travaux, l'absence de recouvrement s'explique comme suit :

- Dans cinq cas (50 %), le fournisseur n'a pas été avisé de la réclamation au titre de la garantie.
- Dans quatre cas (40 %), les pièces défectueuses n'ont pas été retournées au fournisseur.
- Dans un cas (10 %), la garantie était échue et ne pouvait faire l'objet d'une réclamation.

Il est problématique de dépendre du système M5 pour détecter tous les travaux susceptibles d'être couverts par une garantie. M5 enregistre les réparations selon une description des travaux, et les travaux couverts par une garantie, vu leur nature technique, sont difficiles à identifier. Selon l'administrateur des garanties, les travaux couverts qui ne sont pas signalés dans le système M5 peuvent seulement être repérés en examinant manuellement les ordres de travail.

Nous avons échantillonné 10 réclamations liées à des garanties, d'une valeur de 22 840 \$, recouvertes par l'administrateur des garanties. Dans six de ces cas (60 %), l'ordre de travail n'était pas désigné comme couvert dans M5. Vu le volume de travaux d'entretien et l'exécution du processus de garantie par un seul administrateur, il est probable que beaucoup d'autres travaux couverts soient oubliés. En comparaison, bien que son parc soit moins diversifié (modèles d'autobus limités), OC Transpo compte cinq employés qui s'occupent du processus de garantie plutôt qu'un seul.

Conclusion

Les réclamations liées aux garanties ne sont pas soumises pour toutes les pièces et tous les travaux couverts, ce qui entraîne des coûts supplémentaires pour la Ville.

RECOMMANDATION 3 – METTRE EN PLACE DES MÉCANISMES POUR AUGMENTER LES RÉCLAMATIONS LIÉES AUX GARANTIES ET LES RECOUVREMENTS

Le directeur des Services du parc automobile devrait mettre en place des mécanismes plus rigoureux pour recouvrer le coût des pièces et de la main-d'œuvre couvertes par une garantie, dont une meilleure indication des paramètres des garanties et des travaux couverts dans M5, le rapprochement des stocks de pièces sous garantie et d'envisager l'ajout de ressources dans l'équipe de garantie.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 3

La direction accepte cette recommandation.

Le directeur des Services du parc automobile mettra en place des mécanismes plus rigoureux pour recouvrer le coût des pièces et de la main-d'œuvre couvertes par la garantie, dont une meilleure indication des paramètres de la garantie et des travaux couverts dans M5, le rapprochement des stocks de pièces sous garantie et d'envisager l'ajout de ressources dans l'équipe de garantie d'ici **la fin du troisième trimestre de 2022⁹**.

Objectif 2 de la vérification : Conception et efficacité opérationnelle des contrôles

Cet objectif de vérification visait à évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs à la gestion et à l'entretien des actifs du parc automobile. Nous avons évalué la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles suivants :

⁹ Afin de confirmer la hausse des coûts recouverts des pièces et de la main-d'œuvre couverts en vertu d'accords de garantie, la direction procédera à la comparaison de la valeur annuelle en dollars des recouvrements pendant la période de vérification et pendant la période suivant les améliorations. Afin d'allouer suffisamment de temps au recueil de données pertinentes, la direction procédera à cette comparaison d'ici le premier trimestre de 2023.

- Contrôles intégrés au cycle de vie des actifs du parc automobile, notamment l'établissement des besoins et la validation des caractéristiques techniques, l'acquisition selon le budget des immobilisations approuvé pour le remplacement et l'ajout d'unités, la disponibilité des pièces pour la réparation et l'entretien, et la disponibilité du carburant;
- Contrôles assurant l'exactitude, l'accessibilité et l'exhaustivité de l'information servant à la prise de décisions.

Nous nous attendions à constater que des contrôles essentiels avaient été mis en place et fonctionnaient bien tout au long du cycle de vie des actifs, tant pour les Services du parc automobile que pour OC Transpo, de sorte à assurer l'efficacité et l'efficience des activités. Nous nous attendions également à ce que l'information servant à la prise de décisions et à la surveillance des actifs du parc automobile durant leur cycle de vie soit exacte, accessible et exhaustive. Voici les grandes constatations sur les contrôles internes pour les Services du parc automobile et OC Transpo.

2.1 Montant payé pour les services supérieur au prix de l'offre à commandes (OC Transpo)

OC Transpo reçoit des services (p. ex., remorquage) de fournisseurs externes avec qui il a négocié le prix de l'offre à commandes. Parmi les huit factures de remorquage échantillonnées, sept provenaient d'un même fournisseur et indiquaient un prix facturé et payé (150 \$) supérieur à celui de l'offre à commandes (125 \$), occasionnant un trop-perçu de 1 487 \$. Le personnel d'OC Transpo a examiné ces factures et a confirmé le trop-perçu. Il a aussi examiné d'autres factures du même fournisseur, et confirmé un trop-perçu total de 2 887 \$ (non vérifié). Cette situation peut résulter d'un mauvais examen des factures, où le prix payé ne concorde pas avec le prix de l'offre à commandes.

Conclusion

Des contrôles insuffisants des factures de fournisseurs pour rapprocher les prix facturés et ceux négociés peuvent entraîner une hausse des coûts pour la Ville.

RECOMMANDATION 4 – VÉRIFIER LES PRIX FACTURÉS PAR RAPPORT À CEUX NÉGOCIÉS AVANT LE PAIEMENT

Le directeur des Opérations du transport en commun devrait renforcer le processus d'examen des prix des offres à commandes de chaque fournisseur avant l'approbation et le paiement de la facture.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 4

La direction accepte cette recommandation.

Actuellement, tous les renseignements sur les offres à commandes peuvent être consultés par les gestionnaires et le personnel dans les ressources internes et sur un lecteur sécurisé de la Direction générale des transports.

Pour renforcer le processus, l'administrateur du Contrôle des documents de la Direction générale des transports remettra les demandes de soumissions et les renseignements sur les offres à commandes à chaque garage tous les trimestres afin d'assurer la cohérence entre chacun. Cette démarche sera mise en œuvre à compter du deuxième trimestre de 2021. De plus, la direction reconfirmera auprès du personnel l'exigence de vérifier les coûts par rapport à l'offre à commandes avant de soumettre une facture pour paiement.

Date d'achèvement visée pour le **troisième trimestre de 2021**.

2.2 Entretien redondant dans les ordres de travail externes (OC Transpo)

L'entretien redondant signifie qu'une même tâche est exécutée sur la même unité à plusieurs reprises dans une courte période, ce qui augmente les coûts d'entretien et le temps d'arrêt des unités. OC Transpo repère les ordres de travail redondants par des analyses avec Microsoft Power BI, qui aide le personnel à suivre la fréquence d'entretien de chaque unité (autobus). Nous avons toutefois constaté que ces analyses ciblent les ordres de travail répétés dans une période limitée (sept jours) et excluent les véhicules non commerciaux. Notre analyse des ordres de travail externes d'OC Transpo a révélé 396 réparations potentiellement redondantes. Nous en avons examiné un échantillon de 29, dont cinq ont été confirmées comme redondantes par OC Transpo, sans avoir été consignées comme telles.

Nous avons également analysé l'historique d'acheminement des pièces dans le système SAP. Chaque pièce requise selon un ordre de travail apparaît dans le rapport d'acheminement des pièces du système SAP. Nous avons relevé 166 cas où des pièces étaient attribuées à certaines unités à de multiples reprises dans une courte période. Dans notre échantillon de sept unités dont les pièces ont été envoyées au fournisseur externe pour plusieurs travaux d'entretien, trois tâches ont été jugées redondantes sans avoir été considérées comme telles dans l'analyse précédente par la direction. Cette situation peut être attribuable à la déficience des paramètres et des analyses servant à repérer les redondances dans les rapports d'exceptions utilisés par la direction. Une mauvaise surveillance des redondances peut nuire au repérage des problèmes de qualité chez les fournisseurs (p. ex., pièces défectueuses, piètre main-d'œuvre) et entraîner une hausse des temps d'arrêt, des coûts et du gaspillage de fonds municipaux.

Conclusion

La surveillance actuelle des ordres de travail redondants pourrait ne pas suffire pour détecter les redondances et pourrait entraîner une hausse du temps d'arrêt des unités et un gaspillage des fonds municipaux.

RECOMMANDATION 5 – AMÉLIORER LA DÉTECTION DES ORDRES DE TRAVAIL REDONDANTS

Le directeur des Opérations du transport en commun devrait préparer des rapports pour repérer les ordres de travail redondants et de même nature (p. ex., même unité, même description du travail, travaux à 30 à 60 jours d'écart) afin de permettre au personnel d'OC Transpo de déterminer et d'analyser la cause principale de ces redondances et de réduire les coûts qui s'y rattachent. Ces rapports devraient inclure toutes les unités, y compris les véhicules non commerciaux.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 5

La direction accepte cette recommandation.

En mars 2021, la direction d'OC Transpo a examiné et amélioré les processus en place pour faire le suivi et éliminer les redondances des ordres de travail du parc d'autobus conventionnels de la Direction générale des transports.

Une procédure d'exploitation uniformisée (PEU) sera mise en place pour officialiser le processus amélioré et inclura un processus pour Para Transpo et les véhicules de soutien opérationnel.

La PEU sera achevée et mise en œuvre d'ici **la fin du quatrième trimestre de 2021**.

RECOMMANDATION 6 – REPÉRER LES UNITÉS DONT LES PIÈCES SONT USÉ PLUS RAPIDEMENT QUE PRÉVU

Le directeur des Opérations du transport en commun devrait repérer les unités dont les pièces sont usées plus rapidement que prévu. Il devrait également envisager d'instaurer un processus pour surveiller et suivre les pièces envoyées aux fournisseurs externes. Ces examens aideront le personnel d'OC Transpo à déterminer les causes principales de cette usure accrue dans une optique de prévention et de réduction des coûts.

RÉPONSE DE LA DIRECTION 6

La direction accepte cette recommandation.

Ces données sont actuellement suivies dans le système d'exploitation de l'information sur l'entretien du parc automobile d'OC Transpo et consignées chaque mois (dépenses totales, par type de véhicule). Il est possible de modifier cette structure pour obtenir les données sur chaque unité; l'information sera ajoutée aux rapports mensuels remis à la direction.

Les données sur les pièces envoyées aux fournisseurs externes sont actuellement suivies sur leurs ordres de travail ou leurs codes de travail dans le système d'exploitation de l'information sur l'entretien du parc automobile d'OC Transpo. Les listes de pièces envoyées aux fournisseurs externes sont également examinées et approuvées par les surintendants. Ces données figureront dans les rapports mensuels remis à la direction.

Ces modifications seront mises en œuvre d'ici **la fin du troisième trimestre de 2021**.

Annexe 1 – Au sujet de la vérification

Objectifs et critères

La vérification visait à examiner les fonctions des Services du parc automobile de la Ville (entretien et exploitation du parc automobile, gestion du cycle de vie, etc.) afin de donner au Conseil municipal l'assurance raisonnable que les principaux systèmes, les pratiques et les procédures de la Ville concernant le parc automobile tiennent compte des soucis d'économie, d'efficacité et d'efficacité.

Objectif 1 de la vérification

Optimisation des ressources : Examiner les pratiques, les buts et objectifs, les contrôles, le suivi et la production de rapports pour les fonctions s'appliquant au parc automobile, afin d'évaluer l'efficacité et l'efficacité des activités.

Critères

- Évaluer l'efficacité et l'efficacité de la gestion du cycle de vie des actifs (établissement des besoins, caractéristiques techniques, gestion des actifs, pièces, carburant, réparations et entretien, etc.).
- Évaluer l'information servant à la prise de décisions concernant la gestion du cycle de vie des actifs (accessibilité, exhaustivité et exactitude des systèmes d'information, rapports et analyses intégrées).

Objectif 2 de la vérification

Efficacité des contrôles : Évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles relatifs à la gestion et à l'entretien des actifs du parc automobile.

Critères

- Évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles intégrés au cycle de vie des actifs du parc automobile, y compris la détermination des besoins et la validation des caractéristiques techniques, l'acquisition selon le budget des immobilisations approuvé pour le remplacement et l'ajout d'unités, la disponibilité des pièces pour la réparation et l'entretien, et la disponibilité du carburant.
- Évaluer la conception et l'efficacité opérationnelle des contrôles permettant l'obtention de données exactes, accessibles et complètes pour la prise de décisions.

Portée

La vérification portait sur la gestion et les activités des Services du parc automobile ayant trait à l'entretien, aux stocks, aux garanties, à la gestion de l'équipement et aux projets d'immobilisations. Elle couvrait également les processus et les pratiques d'OC Transpo liées à l'entretien et à la gestion de l'équipement. Les transactions allant de janvier 2019 à juillet 2020 ont été examinées. La vérification ne portait pas sur la conformité des Services et d'OC Transpo à la loi, aux politiques ou à d'autres obligations.

Approche et méthodologie

La méthodologie reposait sur les activités suivantes :

- Explications détaillées pour appuyer la détermination d'évaluations approfondies sur l'optimisation des ressources et les contrôles;
- Analyses des données au cours de la période de vérification pour appuyer l'objectif d'optimisation des ressources;
- Évaluation de rapports pour appuyer les décisions importantes liées au cycle de vie du parc automobile;
- Évaluations de la conception et de l'efficacité opérationnelle des principaux contrôles.

Veillez consulter notre site Web à l'adresse :

<https://ottawa.ca/fr/hotel-de-ville/administration-ouverte-et-transparente-et-qui-rend-compte-de-ses-actes/bureau-de-la-verificatrice-generale>

La Ligne directe de fraude et d'abus est un service confidentiel et anonyme qui permet aux employés de la Ville d'Ottawa et au grand public de signaler tout soupçon ou constat de fraude ou d'abus, et ce, en tout temps.

www.ottawa.fraudwaste-fraudeabus.ca / **1-866-959-9309**