



**Bureau du vérificateur général : Suivi de la  
vérification des contrats et processus propres  
aux Services du parc automobile de 2013,  
déposé devant le Comité de la vérification – Le  
9 novembre 2017**

### **Table des matières**

Résumé .....	1
Conclusion .....	3
Remerciements .....	3
Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre .....	4

## Résumé

Le suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013 figure dans le plan de travail de 2015 du Bureau du vérificateur général.

Les principales conclusions de la vérification de 2013 étaient les suivantes :

### **Entente sur les pièces du parc automobile et le programme de gestion des stocks**

- NAPA s'est vu octroyer un contrat conformément aux critères établis dans la demande de propositions (DP), à l'issue d'un processus équitable et transparent d'évaluation et d'attribution de contrat. Pour la période de 2012 à 2014, la valeur annuelle moyenne des pièces distribuées était d'environ 6,9 millions de dollars.
- En 2013, les Services du parc automobile avaient réalisé des économies budgétaires de 3,94 millions de dollars. Toutefois, environ 35 % de ces économies étaient attribuables à des éléments non mentionnés dans l'analyse de rentabilité initiale sur l'initiative de transformation de la gestion du parc automobile de ServiceOttawa.
- À une réunion du Comité exécutif, il a été décidé que les directions générales pourraient utiliser d'autres rajustements pour respecter les objectifs annuels en matière de réductions budgétaires, mais cette décision n'a pas été bien consignée.
- Notre analyse a révélé une augmentation de 11,8 % du coût des pièces, ce qui comprend les frais de 10 % payés à NAPA, mais aucune amélioration mesurable de la durée d'indisponibilité du matériel. Dans le cadre de l'initiative de transformation de la gestion du parc automobile, on avait prévu une augmentation nette de 7 %, frais de 10 % payés à NAPA compris.
- L'analyse des Services du parc automobile indique que les retards de livraison des pièces peuvent être importants. En novembre 2013, le fournisseur de services s'est vu imposer des pénalités pour les mois de mai, juin et juillet 2012 et de juillet, août et septembre 2013, pour un total de 104 740 \$, en raison de retards. Toutefois, selon les modalités actuelles du contrat, les pénalités n'augmentent pas à mesure que les retards s'accumulent.

## Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

- NAPA utilise les installations de la Ville aux fins de livraison des pièces. En n'obligeant plus ce fournisseur de services à être sur place, les futurs contrats pourraient générer des économies de l'ordre de 100 000 \$ par année.

### **Contrat de Kal Tire**

- L'offre à commandes est estimée à 2,4 millions de dollars pour une période de trois ans; le travail consiste à fournir de la main-d'œuvre et du matériel nécessaires à la pose, à la réparation et au rechapage des pneus ordinaires et des pneus spéciaux qui ne sont pas accessibles par l'intermédiaire des principaux fournisseurs nationaux. Les stocks de pneus ne sont pas entreposés dans les installations de la Ville.
- La DP a été lancée de nouveau le 21 septembre 2010, et à notre avis, le processus d'attribution du contrat était juste et transparent. Comme les prix de Kal Tire étaient les plus bas, c'est sa soumission qui a été retenue.
- Les paramètres d'évaluation du rendement du fournisseur par la Ville établis dans l'offre à commandes sont limités, et le contrat ne prévoit aucune pénalité en cas de rendement inférieur aux exigences.
- La Ville n'a pas de méthode de collecte des données permettant d'assurer le suivi du rendement du fournisseur et doit signaler les problèmes à Kal Tire au cas par cas. À ce jour, elle a envoyé trois lettres d'avertissement à Kal Tire.
- La Ville se fie à Kal Tire pour choisir, garder en stock, trouver et utiliser des pneus d'occasion. Toutefois, il n'y a pas de données sur l'état des stocks de pneus d'occasion ni sur leur élimination.
- Une part importante des pneus d'occasion sont stockés à l'extérieur, dans des conditions qui nuisent à leur état et à leur utilisation.
- Un volume important des services relatifs aux pneus est attribué à d'autres fournisseurs (soit 29 % ou 425 000 \$ de janvier à octobre 2013, sur des dépenses totales de 1,47 million de dollars), même s'il n'y a pas de mécanisme officiel d'attribution du travail en fonction des résultats de la DP initiale.
- Depuis bon nombre d'années, la Ville confie en sous-traitance les services de dépannage routier liés aux pneus; par conséquent, elle n'a pas prévu d'économies. Elle a cependant prévu qu'une meilleure « gestion du programme » globale lui ferait économiser de l'argent.

Tableau 1 : Résumé de la mise en œuvre des recommandations

<b>Recommandations</b>	<b>Total</b>	<b>Achevées</b>	<b>En cours</b>	<b>À venir</b>	<b>Ne s'appliquent plus</b>
<b>Nombre</b>	8	5	1	-	2
<b>Pourcentage</b>	100 %	62,5 %	12,5 %	-	25 %

## **Conclusion**

La direction a adopté les recommandations de manière proactive : cinq des six recommandations qui s'appliquent encore ont été mises en œuvre. Deux des huit recommandations originales ne s'appliquent plus en raison des changements apportés à la stratégie de prestation des services. En 2016, le contrat avec NAPA a été annulé, et le programme relatif au stock de pièces du parc automobile est redevenu la responsabilité de la Ville.

## **Remerciements**

Nous tenons à remercier la direction pour la collaboration et l'assistance accordées à l'équipe de vérification.

## Rapport détaillé – Avancement de la mise en œuvre

Le présent rapport résume l'évaluation de la direction concernant l'état d'avancement, au 30 novembre 2016, de la mise en œuvre pour chacune des recommandations, ainsi que l'évaluation du Bureau du vérificateur général (BVG) au 20 mars 2017.

### Recommandation n° 1

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville veuille à ce que, dans le cadre de l'initiative de transformation de la gestion du parc automobile et de tout autre rapport accompagné d'une analyse de rentabilité soumis à un comité permanent et au Conseil municipal, que les employés établissent clairement les alternatives et risques associés aux analyses de rentabilité. Cela devrait comprendre un énoncé clair des façons dont les économies autres que celles cernées dans les analyses de rentabilité initiale seront signalées au Conseil municipal.

### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Conformément aux politiques récemment approuvées en matière d'analyses de rentabilité et de gestion de projets, les employés fourniront davantage de contexte, entre autres en définissant les risques et possibilités et en énonçant clairement la façon et le moment de les communiquer au Conseil municipal.

En décembre 2013, le Comité exécutif de la Ville a approuvé la nouvelle Politique sur la gestion des projets pour garantir l'application uniforme des principes et des pratiques de gestion de projet, tout en limitant les risques y étant associés.

Cette politique est complétée par un cadre de gestion de projets, qui définit l'approche de la Ville d'Ottawa pour créer, gérer et réaliser des projets. Le cadre prévoit que tout projet doit être doté, au minimum, d'une analyse de rentabilité, d'une charte de projet, d'un plan de projet, d'un mécanisme de gestion du changement, d'un gabarit et processus de rédaction d'un rapport d'étape et d'un rapport de clôture du projet.

Les conditions régissant la transmission des décisions relatives au projet à un échelon supérieur doivent être énoncées dans la charte de projet.

Selon les Lignes directrices concernant le recours à la hiérarchie, établies en complément au Cadre de gestion de projets, les dérogations de projet, dont celles qui influent sur ses coûts, y compris les économies prévues, ou sur son échéancier, peuvent devoir être transmises à un échelon supérieur dépendamment de la taille et de l'importance du projet.

Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

Ainsi, un projet de plus de 10 millions de dollars, comme le Programme sur les économies d'efficacité de ServiceOttawa, pourrait devoir être transmis à un échelon supérieur en raison de l'importance de l'initiative globale. La direction s'engage à signaler de telles dérogations de projet, dont tous ajustements nécessaires dans le cadre du processus budgétaire annuel, au Comité de la haute direction et au Conseil municipal.

### **Mise à jour de la direction**

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation, comme l'indique sa réponse initiale.

### **Évaluation du BVG**

De nouvelles lignes directrices ont été établies :

- i. Celles sur les analyses de rentabilité comprennent l'obligation de définir les possibilités et les risques associés au dossier;
- ii. Celles sur les chartes de projet comprennent une disposition sur le signalement au Conseil des dérogations, notamment en ce qui concerne les économies prévues.

Pour confirmer la mise en œuvre de ces lignes directrices, l'équipe de vérification a examiné le rapport sur les améliorations au programme des pièces pour le parc automobile présenté au Conseil le 23 mars 2016, et l'analyse de rentabilité correspondante, qui n'a pas été présentée au Comité.

L'équipe a constaté que cette initiative ne respectait pas les conditions pour le signalement obligatoire à un échelon supérieur prévues dans le Cadre de gestion de projet (par exemple, valeur de moins de 10 millions de dollars).

Il s'est aussi avéré que l'analyse de cas expliquait clairement les possibilités et les risques connexes ainsi que les coûts et les sources d'économies prévus.

Le rapport au Conseil et au Comité indiquait la source des économies associées à la transition vers un programme interne de gestion des stocks de pièces automobiles, et la direction a précisé que les économies seraient signalées dans le cadre du processus budgétaire 2017.

## Recommandation n° 2

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville documente de façon claire toute décision importante prise par le Comité de la haute direction.

### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La réunion du 11 septembre 2009 mentionnée dans la vérification constituait une séance d'établissement des priorités en matière d'excellence du service d'une journée, à laquelle ont pris part des membres du Comité exécutif et du Comité de la haute direction. L'un des points à l'ordre du jour était une discussion à propos du Plan global pour l'excellence du service et des projets d'économies d'efficience. Les comptes rendus de ce genre de séances ne sont pas détaillés, car ils visent seulement à résumer les discussions de la journée; par contre, à l'avenir, on en documentera davantage les décisions.

### Mise à jour de la direction

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Les décisions prises aux réunions de l'équipe de la haute direction sont consignées et conservées dans le Système de gestion des documents de la Ville.

### Évaluation du BVG

L'équipe de vérification a examiné les comptes rendus de trois réunions de l'équipe de la haute direction. Les décisions importantes avaient été consignées dans les comptes rendus des deux réunions où il y avait eu de telles décisions. Aucune décision de ce genre n'avait été consignée dans le compte rendu de la troisième réunion, en raison de la nature des délibérations.

### Recommandation n° 3

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Ne s'applique plus

#### Recommandation de la vérification

Que la Ville veille à ce que les indicateurs clés (établis dans les contrats futurs et l'exercice des options prévues au contrat avec NAPA, si celui-ci le permet) soient précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Les indicateurs clés devraient comprendre une clause relative aux reports afin d'inciter le fournisseur de service à accélérer la vitesse d'obtention des pièces de sorte à minimiser la durée d'indisponibilité des véhicules et du matériel.

#### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service du parc automobile veillera à ce que des indicateurs de rendement clés précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps soient inclus dans tout nouveau contrat d'approvisionnement en pièces ou toute prolongation d'un tel contrat. La possibilité d'inclure un indicateur de rendement clé pour les commandes en retard qui tardent à être réglées sera étudiée, et un tel indicateur sera inclus aux contrats, si c'est approprié. Cette recommandation sera mise en œuvre au troisième trimestre de 2016, soit à l'expiration du contrat initial avec NAPA.

#### Mise à jour de la direction

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Le 23 mars 2016, le Conseil a approuvé le rétablissement d'un programme d'approvisionnement interne en pièces automobiles. Il n'existe plus de contrat avec un fournisseur de services, puisque le programme est maintenant géré par le personnel municipal, et les pièces acquises dans le cadre de quelques ententes d'offres à commandes.

Les Services du parc automobile ont intégré aux ententes d'offres à commandes des indicateurs de rendement clés précis, mesurables, atteignables, réalistes et limités dans le temps. Ces indicateurs comprennent aussi des critères relatifs aux heures de service, à la livraison, aux services d'urgence et à l'entreposage.

## Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

L'utilisation d'un indicateur de rendement clé pour les commandes en retard n'est pas réaliste étant donné le large éventail de pièces fournies et le nombre de facteurs pouvant influencer le résultat. Cela dit, toutes les commandes font l'objet d'un suivi. Les ententes d'offres à commandes donnent aussi à la Ville le droit de recourir à un autre fournisseur s'il survient un problème, ou bien d'abandonner l'offre à commandes si le rendement général est en cause. Le personnel peut ainsi accélérer le processus d'approvisionnement pour réduire la durée d'indisponibilité des véhicules.

### **Évaluation du BVG**

La recommandation ne s'applique plus, puisque le contrat avec NAPA a pris fin en 2016.

#### Recommandation n° 4

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification

Que la Ville, dans les limites du contrat, embauche un spécialiste indépendant pour l'évaluation des pièces et du service fournis par NAPA afin de veiller à ce que la Ville bénéficie d'un prix juste et le plus intéressant et maximise ses économies.

#### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Le Service du parc automobile embauchera un spécialiste indépendant pour l'évaluation des pièces et des services fournis par NAPA afin de veiller à ce que la Ville bénéficie de prix justes et les plus intéressants et maximise ses économies d'ici la fin du quatrième trimestre de 2015.

#### Mise à jour de la direction

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Les Services du parc automobile ont retenu les services de Bronson Consulting pour évaluer le prix des pièces fournies par NAPA au deuxième trimestre de 2015; l'entreprise a produit son rapport final au troisième trimestre de la même année.

Sa conclusion : « Pour les pièces dont le prix net, réduit ou du sous-traitant est connu, le prix de NAPA est généralement comparable à celui du sous-traitant qui prévaut sur le marché, excepté que NAPA y ajoute une marge nette de 10 % (en plus des frais d'administration). »

#### Évaluation du BVG

Une société d'experts-conseils a mené une analyse comparative des prix sur un échantillon de pièces et de services fournis par NAPA et présenté un rapport aux Services du parc automobile en septembre 2015. L'analyse a révélé que les prix de NAPA étaient comparables aux prix nets, réduits ou du sous-traitant avant l'ajout de la marge, lorsque les données de comparaison étaient disponibles. Ces données étaient disponibles pour 72 % des pièces échantillonnées.

### Recommandation n° 5

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Ne s'applique plus

#### Recommandation de la vérification

Que la Ville justifie la nécessité d'avoir les pièces du fournisseur de service sur place pour adéquatement répondre aux besoins du Service du parc automobile.

#### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

Selon la demande de propositions pour l'entente sur les pièces du parc automobile sur place et le programme de gestion des stocks (DP n° 18710-95841-P01), l'entente avec le fournisseur de service prévoyait l'utilisation des installations existantes de gestion des pièces de la Ville, au 2799, croissant Swansea. L'entente a été conclue en fonction de ces conditions. Même si les fonctions assumées par le fournisseur de service ne doivent pas toutes avoir lieu au garage de Swansea, fournir de l'espace au fournisseur de service est une exigence contractuelle. Le Service du parc automobile étudiera la possibilité que le fournisseur de service offre davantage de services ou de pièces à distance dans le cadre de toute prolongation du contrat en vigueur ou de toute nouvelle demande de propositions.

Il faut souligner que les installations du garage de Swansea sont occupées par les employés et l'équipement de nombreuses directions de Travaux publics et d'autres services de la Ville. L'espace actuellement utilisé par NAPA, qui assure le service pour les opérations de la Ville, n'a pas de sortie donnant sur l'extérieur ni de murs précis, ce qui en compliquerait la location.

La Ville a mené en 2006 une étude de rationalisation des installations qui a établi la nécessité de disposer d'installations couvertes supplémentaires pour l'entreposage saisonnier de l'équipement de Travaux publics. Une partie de l'équipement dispendieux est actuellement exposée aux intempéries. Dans le cadre de son prochain examen des installations, Travaux publics déterminera si les 9 500 pieds carrés en question devraient servir à l'entreposage saisonnier de l'équipement.

Travaux publics effectuera l'examen des installations d'ici le premier trimestre de 2016, afin de s'assurer que les employés du Service des parcs, des bâtiments et des terrains ont suffisamment de temps pour recueillir les renseignements appropriés quant à la

Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

nécessité de disposer d'installations d'entreposage couvertes sur tous les terrains de Travaux publics de la Ville, ce qui inclut le garage de Swansea.

### **Mise à jour de la direction**

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Le 23 mars 2016, le Conseil a approuvé le rétablissement d'un programme d'approvisionnement interne en pièces automobiles. Il n'y a plus de fournisseur de services sur place, et les conditions d'approvisionnement ne permettent pas aux fournisseurs d'utiliser les locaux du 2799, croissant Swansea.

### **Évaluation du BVG**

La recommandation ne s'applique plus, puisque le contrat avec NAPA a pris fin en 2016.

### Recommandation n° 6

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

#### Recommandation de la vérification

Que le Service du parc automobile établisse une méthode de suivi de l'indisponibilité des véhicules (en raison de l'incapacité du fournisseur de service à fournir les pièces nécessaires assez rapidement) afin d'optimiser la disponibilité des véhicules du parc.

#### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation. Le Service du parc automobile établira une méthode de suivi de l'indisponibilité des véhicules en raison de l'attente pour des pièces afin d'optimiser la disponibilité des véhicules du parc d'ici la fin du troisième trimestre de 2015.

#### Mise à jour de la direction

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Les Services du parc automobile ont établi une méthode de suivi de l'indisponibilité des véhicules en raison de l'attente pour des pièces afin d'optimiser la disponibilité des véhicules du parc.

Quatre indicateurs ont été définis afin d'évaluer le niveau de rendement actuel :

1. Le nombre total de véhicules ou d'appareils indisponibles en raison d'une pièce manquante, par mois;
2. Le nombre moyen de véhicules ou d'appareils indisponibles en raison d'une pièce manquante, par jour, par mois;
3. Le délai d'attente moyen pour une pièce automobile, par mois;
4. Le nombre total de jours pendant lesquels un véhicule ou un appareil est indisponible en raison d'une pièce manquante, par mois.

#### Évaluation du BVG

Les Services du parc automobile ont défini des indicateurs pour surveiller les cas où un véhicule est indisponible en raison d'une pièce manquante. Même si l'approvisionnement en pièces est géré à l'interne depuis août 2016, les Services continuent de vérifier ces indicateurs chaque mois pour évaluer le rendement. L'équipe

Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux  
Services du parc automobile de 2013

de vérification a constaté que la direction analysait les résultats ainsi que d'autres  
sources d'information pour mieux comprendre ce qui cause certains retards.

### Recommandation n° 7

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Achevée

### Recommandation de la vérification

Que la Ville réévalue entre autres les aspects suivants de sa prochaine offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes :

- a) Réévaluer la répartition des points afin de mettre davantage l'accent sur le service plutôt que les capacités à rendre des comptes.
- b) Établir des indicateurs de rendement clés significatifs et mesurables, tels que les suivants :
  - Temps d'acheminement;
  - Temps nécessaire pour se rendre sur place à des fins de service;
  - Temps de réalisation du travail (en négociant, on peut convenir des normes).
- c) Rendre obligatoire l'utilisation d'un dispositif portatif pour l'enregistrement des données de service susmentionnées ou d'une autre forme de consignation acceptable.
- d) Imposer des pénalités progressives en cas de bris de contrat (plus la durée d'indisponibilité du véhicule est longue, plus la pénalité est élevée).
- e) Attribuer les offres à commandes à plus d'un soumissionnaire. La Ville aurait ainsi un protocole systématique d'allocation du travail et l'accès à d'autres fournisseurs approuvés au cas où le fournisseur principal n'est pas en mesure de répondre à la demande.

### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La structure d'attribution de la dernière offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes a été revue de sorte à mettre en œuvre l'ensemble des recommandations du vérificateur :

On est parvenu à mettre davantage l'accent sur le service plutôt que les capacités à rendre des comptes en veillant à ce que les documents nécessaires pour le suivi des services et des indicateurs de rendement clés pertinents soient établis comme des exigences dans la demande d'offres à commandes.

## Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

Les indicateurs de rendement utilisés dans l'offre à commandes en vigueur ont été choisis de sorte à être significatifs sur le plan opérationnel et vérifiables de façon indépendante. Le temps d'acheminement et le temps nécessaire pour se rendre sur place sont précisés sur les factures sommaires hebdomadaires présentées au Service du parc automobile.

L'utilisation de dispositifs portatifs n'est pas courante dans l'industrie de l'approvisionnement en pneus et des services connexes; les données sur les appels de service sont plutôt fournies sur les factures hebdomadaires. Comme ces données peuvent être vérifiées dans les bons de commande du Système d'information pour la gestion du parc automobile, on a jugé qu'il s'agit d'une autre forme de consignation acceptable.

Les problèmes de rendement et de facturation qui pourraient survenir seront traités en collaboration avec la Direction de l'approvisionnement, conformément aux dispositions en cas de rendement inférieur aux exigences de l'offre à commandes. Un comité composé de représentants du Service du parc automobile, de la Direction de l'approvisionnement et des clients clés a convenu que l'imposition de dommages-intérêts serait moins efficace que de pénaliser directement le fournisseur en faisant affaire avec son concurrent. La nouvelle offre à commandes est fondée sur le principe de l'offre recevable la plus basse selon le barème des prix par région géographique. L'offre à commandes pour l'approvisionnement en pneus et les services connexes a été modifiée de sorte à établir une liste d'admissibilité pour chaque région géographique afin de remédier aux problèmes d'approvisionnement et de non-conformité.

L'offre à commandes a été attribuée à plus d'un fournisseur; la ville est désormais divisée en deux régions géographiques (Est et Ouest), et chaque région a son fournisseur de service. Si le fournisseur principal ne peut pas assurer l'approvisionnement, la Ville passe au fournisseur suivant sur la liste.

### **Mise à jour de la direction**

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Des indices de rendement significatifs ont été établis pour l'offre à commandes actuelle.

Ces indices de rendement clés peuvent être vérifiés individuellement dans le système d'information sur la gestion du parc automobile (M5).

## Suivi de la vérification des contrats et processus propres aux Services du parc automobile de 2013

Les problèmes de rendement et de facturation ont tous été réglés à la satisfaction des Services du parc automobile et des clients, et très peu d'entre eux ont été portés à l'attention des Services de l'approvisionnement.

Les services de pneus continuent d'être fournis par deux fournisseurs principaux (Est et Ouest), ainsi que par d'autres fournisseurs, à l'occasion.

### **Évaluation du BVG**

- a) Selon la demande d'offre à commandes (DOC) de 2014 visant les pneus et les services connexes, qui a pris fin en mai 2017, c'est le soumissionnaire admissible le moins-disant qui devient le fournisseur de services principal, les capacités de services faisant partie des critères d'admissibilité.
- b) L'offre à commandes définit les normes de rendement pour le temps d'acheminement et le temps nécessaire pour se rendre sur place. Toutefois, aucun délai standard n'a été établi pour les différents types de travail. La direction explique que la variété des tâches comprises dans les différents appels de service complique l'établissement d'une norme.
- c) Dans sa réponse initiale à la recommandation, la direction indique que l'utilisation de dispositifs portatifs a été envisagée, mais n'a pas été rendue obligatoire dans la demande de propositions, puisqu'elle n'est pas courante dans l'industrie.

L'équipe de vérification a évalué les services offerts par rapport aux indicateurs de rendement établis, sur un échantillon de trois rapports hebdomadaires présentés par les deux fournisseurs de services principaux. Ces derniers ont indiqué l'heure de l'appel et l'heure de fin des travaux dans leurs rapports. Cependant, un des fournisseurs n'avait pas indiqué cette information pour les appels après les heures normales de travail. Il serait bon d'avoir aussi accès à ces données, mais en général, l'équipe considère que les progrès sont tout de même raisonnables.

- d) La pénalité en cas de non-conformité prévue dans l'offre à commandes consiste à offrir le travail à un autre fournisseur, si le fournisseur de services principal n'est pas en mesure de respecter les exigences de la Ville.
- e) Deux fournisseurs de services principaux différents s'occupent des points de service de l'Est et de l'Ouest, respectivement. D'autres fournisseurs sont aussi disponibles pour chaque secteur, pour offrir à la Ville des options supplémentaires si le fournisseur principal accuse un retard.

### Recommandation n° 8

Avancement	Mise à jour de la direction	Évaluation du BVG
	Achevée	Partiellement achevée

#### Recommandation de la vérification

Que la Ville établisse des pratiques lui permettant de mieux assurer le suivi de tous les aspects du programme des pneus, dont les suivantes :

- a) Le processus de conservation et les stocks de pneus d'occasion, et la valeur tirée de la destruction d'unités viables, mais non désirées;
- b) L'évaluation de l'état des pneus avant leur rejet par le fournisseur;
- c) L'examen des mesures de contrôle du processus afin de veiller à ce que seulement les dépenses admissibles soient payées au fournisseur de service.

#### Réponse initiale de la direction

La direction est d'accord avec cette recommandation.

La dernière offre à commandes est accompagnée de lignes directrices documentées de sorte à mettre en œuvre l'ensemble des recommandations du vérificateur. Les lignes directrices en matière d'entreposage et de destruction des pneus ont été publiées et distribuées à nos fournisseurs de service afin de mieux assurer le suivi de la destruction des pneus d'occasion et endommagés. De plus, les critères d'octroi de contrat associés à l'offre à commandes comprennent un crédit à taux fixe pour les carcasses de pneu excédentaires; cela permet à la Ville d'obtenir des prix justes pour les carcasses de pneu excédentaires des véhicules lourds.

- a) Le suivi des stocks de pneus d'occasion est assuré par l'intermédiaire de rapports d'inventaire fournis par les fournisseurs de service, disponibles sur demande. Ces données font l'objet d'un suivi et sont utilisées par les employés du Service du parc automobile pour veiller à ce que la valeur tirée de la destruction des pneus soit appropriée.
- b) Les lignes directrices en matière d'entreposage et de destruction détaillent le suivi des rejets de pneus, et toute destruction de pneus à grande échelle fait l'objet d'un suivi par les employés du Service du parc automobile.
- c) Des mesures de contrôle financier supplémentaires ont été mises en œuvre. Les fournisseurs de service doivent rappeler lorsque le travail est terminé ou en cas

de changement des devis, et les conditions de paiement sont appliquées de manière plus stricte par les employés du Service du parc automobile.

### **Mise à jour de la direction**

La direction estime avoir achevé la mise en œuvre de cette recommandation.

Les lignes directrices des Services du parc automobile en matière d'entreposage et de destruction des pneus ont été mises en œuvre par les deux fournisseurs principaux :

- a) Le fournisseur de services fait l'inventaire des pneus d'occasion, transmet les chiffres sur demande et les met à jour chaque semaine;
- b) Moins de pneus ont été mis au rebut, grâce à une meilleure utilisation et à la disponibilité de pneus d'occasion;
- c) Les mesures de contrôle financier concernant l'obligation de rappel des fournisseurs continuent d'être efficaces. Seules les factures admissibles et préautorisées sont payées, et l'autorisation correspondante est consignée dans le système d'information sur la gestion du parc automobile (M5).

### **Évaluation du BVG**

- a) Partiellement achevée. Des mesures de suivi supplémentaires ont été adoptées pour le programme des pneus. La direction indique que les pneus d'occasion de la Ville sont conservés par les deux fournisseurs de services principaux, dans un lieu fermé à l'abri du soleil. Les fournisseurs produisent des rapports d'inventaire hebdomadaires, que le personnel consulte lors du remplacement des pneus.

Bien que les Services du parc automobile assurent le suivi des rapports d'inventaire, ce suivi est officieux; les dossiers d'inventaire et les documents concernant le décompte physique ne sont pas conservés. Il y a lieu d'améliorer les pratiques de production et de conservation des documents.

- b) Partiellement achevée. Des lignes directrices en matière de destruction des pneus ont été adoptées et sont respectées par le personnel. Les fournisseurs de services les appliquent aussi, indépendamment du personnel municipal. Par contre, les fournisseurs ne sont pas tenus de rendre des comptes sur les pneus détruits, et le personnel n'évalue pas l'état des pneus détenus par les fournisseurs au préalable, comme il avait été recommandé.
- c) Achevée. Des procédures ont été adoptées pour que seules les dépenses admissibles soient remboursées aux fournisseurs de services, et le personnel les respecte.

Tableau 2 : Légende des degrés d'achèvement

<b>Achèvement</b>	<b>Définition</b>
<b>À venir</b>	Aucun progrès tangible n'a été réalisé. L'élaboration de plans non officiels n'est pas considérée comme un progrès tangible.
<b>Partiellement achevée</b>	La Ville a entamé la mise en œuvre, mais celle-ci n'est pas encore terminée.
<b>Achevée</b>	La mesure a été prise, ou les structures et les processus fonctionnent comme il se doit et ont été entièrement adoptés dans tous les secteurs concernés de la Ville.
<b>Ne s'applique plus</b>	La recommandation est désuète en raison de l'écoulement d'un délai, de l'adoption de nouvelles politiques, etc.