

**Audit de performance  
Gestion de l'entretien correctif  
des bâtiments**

**3**

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 notre site Internet à l'adresse suivante : [www.ville.levis.qc.ca/la-ville/verificateur-general](http://www.ville.levis.qc.ca/la-ville/verificateur-general)



# Ville de Lévis

Le 26 octobre 2020

Monsieur Gilles Lehouillier  
Maire de la ville de Lévis  
2175, chemin du Fleuve  
Lévis (Québec) G6W 7W9

Monsieur le Maire,

Conformément aux dispositions de l'article 107.13 de la *Loi sur les cités et villes* (RLRQ, chapitre C-19), je vous transmets le tome 2 du rapport annuel 2019 du vérificateur général de la Ville de Lévis, pour dépôt au conseil municipal.

Veillez agréer, monsieur le Maire, mes salutations respectueuses.

Le vérificateur général de la Ville de Lévis,

Yves Denis, CPA auditeur, CA



# Faits saillants

## Objectif de l'audit

L'audit visait à s'assurer que la Ville de Lévis exerce une gestion efficiente et efficace de l'entretien correctif de ses bâtiments, notamment afin d'assurer le fonctionnement attendu de la part des usagers.

## Résultats de l'audit

La gestion de l'entretien correctif des bâtiments ne permet pas d'assurer l'utilisation efficiente et efficace des ressources de la Ville ni le fonctionnement que les usagers peuvent en attendre.

La Ville ne s'est pas dotée d'orientations, d'objectifs, de politiques ni de procédures pour guider sa gestion de ses activités d'entretien correctif de ses bâtiments, dont la valeur foncière est évaluée à 187 millions de dollars.

L'absence d'un cadre de gestion pour l'entretien correctif des bâtiments empêche l'assignation de rôles et de responsabilités dans les différents services impliqués et au sein de leur personnel. Cette lacune ne favorise pas l'efficacité dans l'utilisation des ressources humaines et des ressources budgétaires.

L'attribution de la responsabilité fonctionnelle est imprécise. Ce manquement accroît les risques de ne pas répondre à des standards et à des pratiques reconnus et uniformes dans chacun de ses bâtiments, notamment pour assumer la responsabilité en matière de santé et sécurité des bâtiments.

La Ville n'utilise pas de référentiels ni d'outils conçus pour aider le personnel dans sa gestion ou dans la mise en œuvre de bonnes pratiques d'entretien des bâtiments et de leurs systèmes. À cet effet, la direction n'analyse et ne priorise pas les risques avant d'orienter ses activités d'entretien et d'allouer ses ressources à l'entretien préventif ou correctif.

Il n'y a pas de planification des ressources humaines affectées à l'entretien des bâtiments et des équipements. Les besoins en formation relativement aux exigences de gestion des bâtiments ne sont pas définis, et l'absence d'un responsable fonctionnel empêche les activités d'entretien correctif de faire l'objet d'une reddition de comptes exhaustive.

Les technologies d'information sont sous-utilisées. Seul le Guide TI est partiellement en place, ce qui est insuffisant pour optimiser les opérations du service de la gestion et de la planification des biens immobiliers (BI), appuyer la prise de décision, accroître la satisfaction des usagers des bâtiments et des infrastructures, allonger leur vie utile et favoriser des économies.

## Recommandations

À la Ville de Lévis

V19-7 Mieux encadrer l'entretien des bâtiments, notamment :

- a) Clarifier les rôles et les responsabilités en matière d'entretien des bâtiments;
- b) Élaborer et mettre en œuvre des standards pour assurer une qualité définie des services d'entretien des bâtiments à la Ville, de même que l'évaluation de la performance de l'entretien des bâtiments (efficacité et efficience);
- c) Coordonner la planification et le déploiement des ressources humaines, financières et matérielles de manière à favoriser une utilisation judicieuse de ces ressources, dans le respect des rôles et des responsabilités définis.

Au service de la gestion et de la planification des biens immobiliers

V19-8 Se doter de procédures pour le traitement des requêtes d'entretien correctif, incluant notamment :

- a) Le niveau de service visé;
- b) Le mode de fonctionnement, y compris les critères de priorisation, les normes et la réglementation à respecter et les mesures de suivi à exécuter;
- c) L'information de gestion à documenter;
- d) Les mécanismes pour s'assurer de la satisfaction de la clientèle.

V19-9 Améliorer son usage des technologies de l'information, en particulier :

- a) S'assurer que toutes les informations relatives aux requêtes sont consignées au système d'information, en vue de favoriser un meilleur suivi des activités d'entretien et de disposer d'un historique complet des travaux effectués sur chaque bâtiment et ses équipements;
- b) Renforcer les contrôles entourant la fiabilité des informations saisies sur le type d'entretien, l'ordonnancement et la fermeture des requêtes, etc.
- c) En collaboration avec les directions concernées : déterminer les possibilités de faire les ponts pertinents entre les différents systèmes d'information et les bases de données, et procéder aux intégrations des données utiles à la gestion de l'entretien (p. ex. : approvisionnement, système financier de l'organisation).

V19-10 Effectuer une reddition de comptes périodique sur l'entretien des bâtiments auprès des instances de gouvernance afin qu'elles puissent exercer leur rôle à cet égard. Cette reddition de comptes doit contenir les informations sur la performance de l'organisation en matière de gestion de l'entretien des bâtiments et des équipements, basée sur les cibles d'efficacité et d'efficience déterminées.

## Table des matières

Contexte.....	1
Lois et règlements.....	3
Rôles et responsabilités.....	3
Objectifs, portée et étendue de l’audit.....	3
Résultats de l’audit.....	5
Cadre de gestion.....	5
Planification des ressources.....	6
Organisation et suivi des travaux d’entretien.....	8
Utilisation des technologies d’information.....	15
Mesures de la performance.....	18
Reddition de comptes.....	20
Conclusion.....	20
Recommandations.....	21
Commentaires de l’Administration.....	22
Annexe – Liste des référentiels.....	23

## Liste des tableaux et des figures

Tableau I : Types de bâtiments de la Ville et leur valeur foncière.....	1
Tableau II : Responsabilités recensées par service.....	3
Figure I : Processus de maintenance des bâtiments.....	9

## Sigles

BI	Service de la gestion et de la planification des biens immobiliers
----	--

## Contexte

- 1 La Ville de Lévis (la Ville) est propriétaire d'un parc immobilier important à l'usage des citoyens et des employés municipaux. Le parc immobilier comprend des bâtiments de plusieurs types tels que les centres sportifs et de loisirs, les centres communautaires, les bureaux administratifs, les garages municipaux, les postes de police et les casernes de pompiers. Le tableau I présente la répartition et la valeur foncière des bâtiments de la Ville.

**Tableau I :** Types de bâtiments de la Ville et leur valeur foncière (en milliers de dollars)

Catégories	Nombre	Valeur	%
Bâtiments administratifs	13	23 864	13
Bâtiments de services, entrepôts	19	2 105	1
Bibliothèques, arts et culture, sites historiques	13	25 570	14
Eau potable – Usines, réservoirs, stations de contrôle de la pression et autres	24	34 930	18
Eaux usées – Usines, station de contrôle de la pression et autres	39	28 362	15
Garages municipaux	4	6 252	3
Incinérateur	1	3 875	2
Parcs – pavillons, chalets et autres (loisirs et autres activités culturelles)	62	27 646	15
Police, pompiers, défense civile	10	18 507	10
Stades, arénas et centre sportifs	15	16 549	9
<b>Total</b>	<b>200</b>	<b>187 660</b>	<b>100</b>

- 2 La Ville doit être en mesure de fournir différents services à ses citoyens, à ses employés et à des organismes sociaux. Pour cela, elle doit voir à l'entretien de ses bâtiments municipaux et assurer le fonctionnement qui est attendu d'eux. Cet entretien est principalement de trois types : l'entretien préventif des composantes et systèmes vise à ce que les bâtiments fonctionnent normalement et que les risques de bris soient minimisés; l'entretien correctif vise leurs déficiences connues; et l'entretien ménager assure leur propreté. Les travaux majeurs de réparation, d'amélioration et de modernisation des bâtiments ne sont pas compris dans l'entretien régulier. Un point d'équilibre s'établit par un juste dosage de la gestion des risques, du contrôle des coûts et du respect des niveaux de services établis.
- 3 En 2019, la Ville a octroyé un contrat de service afin de mieux connaître l'état de vétusté de tous les bâtiments qu'elle possède. Elle a retenu les services professionnels d'une firme spécialisée en maintien d'actifs, mandatée pour produire un Plan directeur de maintien d'actifs (PDMA). Ce mandat consiste à réaliser les carnets de santé de tous les bâtiments et installations techniques. Une évaluation technique de toutes les composantes architecturales, mécaniques, électriques, structurales et civiles de chaque bâtiment visera à déterminer les déficiences, à proposer des correctifs échelonnés sur 20 ans selon des critères d'urgence et à établir les coûts complets de restauration. Ces informations seront utiles à l'élaboration d'un plan d'investissement/budget de

dépenses en capital à long terme ainsi qu'à celle des plans d'entretien préventif pour chacune des composantes inventoriées. La firme spécialisée doit réaliser le PDMA pour le 27 novembre 2020. Cet exercice n'a pas pour but de revoir les besoins ou les processus de gestion de l'entretien des bâtiments de la Ville, mais d'aider la Ville à définir les fondements requis à la bonne gestion de ses bâtiments<sup>1</sup>.

- 4 Selon les référentiels de pratique que nous avons consultés dans le cadre du présent mandat<sup>2</sup>, l'entretien correctif des bâtiments comprend l'ensemble des activités ou travaux nécessaires pour corriger une déficience connue, un fonctionnement défectueux, un bris d'équipement ou une apparence douteuse, en vue de remettre en bon état de fonctionnement les composantes d'un bâtiment, ses équipements et ses installations. Les causes principales de déficience sont surtout liées à l'usage normal du bâtiment, au vandalisme ou à un entretien préventif ou planifié déficient.
- 5 Les activités de l'entretien correctif comprennent des tâches qui ne demandent pas l'intervention d'employés spécialisés, comme les réparations de poignées et de serrures de porte, le nettoyage de graffitis, le remplacement des ampoules. Il peut également s'agir de remplacer des pièces, d'installer de nouveaux matériels et de remettre en marche des appareils après des pannes ou d'effectuer des travaux de réparation sur les systèmes ou ses composantes, tâches dont la réalisation exige des compétences particulières de la part d'un employé.
- 6 La gestion de l'entretien des bâtiments implique une série d'activités, dont :
  - établir un cadre de gestion efficace;
  - préparer un budget et monter un plan des ressources;
  - recevoir et évaluer les requêtes d'entretien;
  - clarifier les demandes d'intervention des requérants;
  - planifier, prioriser et coordonner les travaux;
  - sélectionner les matériaux et l'information technique nécessaires à un travail efficace;
  - effectuer le suivi des travaux d'entretien internes et externes - indicateurs de rendement (coûts, délais, efficacité);
  - mettre à jour les fiches historiques des bâtiments pour documenter les travaux effectués;
  - analyser les problèmes ou difficultés liés à l'entretien et proposer des pistes de solutions pour améliorer les pratiques et le système de gestion de l'entretien;
  - rendre des comptes sur les activités d'entretien.

---

1 Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), *Guide de gestion des bâtiments municipaux*, juin 2019, p. 4.

2 La liste de ces références est présentée en annexe.



## Lois et règlements

- 7 Les lois municipales auxquelles la Ville de Lévis est assujettie (*Loi sur les cités et villes*, *Charte de la Ville de Lévis*) comportent très peu d'exigences en regard de la gestion de l'entretien des bâtiments. En revanche, la Ville doit notamment respecter la *Loi sur le bâtiment*, le *Règlement sur la santé et sécurité au travail*, issue de la *Loi sur la santé et la sécurité au travail*, la *Loi sur l'économie de l'énergie dans le bâtiment* et la *Loi sur les mécaniciens de machines fixes* dans les cas où elles s'appliquent.

## Rôles et responsabilités

- 8 Plusieurs directions et services partagent les responsabilités de l'entretien correctif des bâtiments de la Ville à l'interne (en régie) ou à l'externe (à contrat). Le BI, le service des matières résiduelles, le service des travaux publics et le service des équipements récréatifs ont tous des responsabilités liées aux différents travaux d'entretien. Le tableau suivant présente les responsabilités recensées dans le cadre de nos rencontres avec les responsables de l'entretien.

**Tableau II** : Responsabilités recensées par service

Services	Responsabilités
Planification et gestion des biens immobiliers	S'occupe de la mise en place des programmes et activités d'entretien correctif des immeubles (sauf ceux liés à la gestion des eaux, aux arénas, au centre culturel de Lévis et au centre Raymond-Blais)
Matières résiduelles	Gère l'entretien de l'incinérateur
Traitement des eaux	S'occupe de l'entretien correctif des usines de traitement des eaux
Travaux publics	Entretient certaines composantes en périphérie des bâtiments
Équipements récréatifs	Gère l'entretien correctif à l'intérieur des bâtiments et des locaux communautaires

## Objectifs, portée et étendue de l'audit

- 9 En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*<sup>3</sup>, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur la gestion de l'entretien correctif des bâtiments de la Ville. Nous avons réalisé cette mission conformément à la norme canadienne de missions de certification (NCMC 3001) ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification soutenu par CPA Canada.

3 Gouvernement du Québec, *Loi sur les cités et villes*, (RLRQ, chap. C-19).

- 10 Le vérificateur général de la Ville de Lévis 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, il 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.
- 11 La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Lévis consiste à fournir une conclusion sur l'objectif de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau raisonnable d'assurance. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances, et qui sont exposés ci-dessous.

### Objectif de l'audit

- 12 L'audit vise à s'assurer que la Ville de Lévis exerce une gestion efficiente et efficace de l'entretien correctif de ses bâtiments, notamment afin d'assurer le fonctionnement attendu de la part des usagers.
- 13 Nos travaux visaient principalement les activités d'entretien du BI entre le 1<sup>er</sup> janvier 2018 et le 31 décembre 2019, mais certains de nos commentaires peuvent concerner des situations antérieures à cette période. Nos travaux ont pris fin en juin 2020.

### Critères d'évaluation

- La Ville planifie ses ressources financières, humaines et matérielles afin de favoriser l'efficacité et l'efficacite de ses travaux d'entretien correctif.
  - La Ville organise ses activités d'entretien correctif de manière à maximiser l'efficacité de ces travaux.
  - La Ville utilise efficacement les technologies d'information pour maximiser l'efficacité et l'efficacite de ses activités d'entretien correctif.
  - La Ville surveille la performance des activités d'entretien correctif et rend compte de la qualité des travaux, du niveau de service et de l'efficacité de ces activités.
- 14 Nos conclusions reposent sur les travaux d'audit suivant :
    - Entrevues auprès des employés d'entretien affectés au BI et impliqués dans la planification, l'exécution et la surveillance des travaux d'entretien;
    - Examen d'un échantillon de 26 requêtes d'usagers reçues par le BI en 2018 et 2019. Les requêtes portaient sur l'entretien correctif d'édifices administratifs, de garages,

de chalets, de bibliothèques, de centres communautaires, de centres sportifs, de casernes et de l'hôtel de ville;

- Analyses des politiques, plans, budgets, calendriers des travaux, sondages et autres données opérationnelles;
  - Consultations auprès d'un spécialiste de la gestion et de l'entretien de bâtiments.
- 15 Le présent audit exclut la gestion des actifs de la Ville, car elle fait l'objet d'un audit séparé. Il exclut également l'entretien ménager des bâtiments et l'entretien effectué par les autres services de la Ville. Étant donné que le BI réalise principalement des travaux d'entretien correctif, nous avons exclu les travaux d'entretien préventif de notre examen.

## Résultats de l'audit

### Cadre de gestion

- 16 Les bâtiments et équipements étant des actifs d'une grande importance pour les municipalités, un cadre de gestion bien structuré doit être défini. Pour ce faire, la Ville doit établir, documenter et communiquer ses processus décisionnels, sa structure organisationnelle, ses rôles et ses responsabilités, ses obligations redditionnelles et ses pouvoirs. La documentation des processus et procédures permet, quant à elle, d'encadrer les pratiques d'une municipalité et de démontrer les engagements des gestionnaires d'actifs dans leur milieu.
- 17 Une des causes importantes des difficultés rencontrées est l'absence de cadre de gestion pour gérer de façon optimale l'ensemble des ressources utilisées dans l'entretien des bâtiments et des équipements de la Ville. En fait, la gestion et la prise de décision relatives à l'entretien correctif des immobilisations souffrent d'un manque de responsabilisation.
- 18 De fait, la Ville n'a ni clairement défini ni communiqué les rôles et les responsabilités de chacun des intervenants pouvant agir en matière de gestion d'entretien. Plusieurs directions et services sont impliqués dans l'entretien des bâtiments de la Ville, mais chacun le gère à sa façon. En fait, il y a un manque de clarté et de compréhension des rôles et responsabilités. De plus, aucune direction ni service n'assume le leadership de la gestion de l'entretien, aspect important en matière de gestion immobilière.
- 19 Par exemple, en ce qui concerne le respect des normes et du cadre réglementaire, nous nous serions attendus à ce que le BI joue un rôle important dans la surveillance du respect des lois et règlements. De même, nous nous attendions à ce que des normes, standards et pratiques reconnus soient établis, uniformes et suivis sur l'ensemble du territoire de la Ville.

## Chapitre 3

- 20 Puisque la Ville n'a pas clairement attribué la responsabilité de surveiller l'application de lois et règlements lors des travaux d'entretien sur ses bâtiments et ses équipements, ces activités risquent de ne pas les respecter et de ne pas répondre à des standards uniformes et acceptables. Ce manque pourrait également impliquer des interruptions de services aux usagers et des coûts de réparation plus importants.
- 21 Pour que l'investissement dans le maintien des bâtiments et des équipements soit judicieux, et que les bénéfices retirés par les citoyens soient maximisés, il est primordial que la gestion de l'entretien des bâtiments soit alignée sur des orientations stratégiques de la Ville. Nous nous serions donc attendus à ce que la Ville ait une stratégie sur la gestion de l'entretien de ses bâtiments pour être guidée, et notamment qu'elle ait établi un plan d'entretien pour chacun de ses bâtiments, ce qui n'est pas le cas.
- 22 De plus, bien que la Ville ait défini une approche Lean<sup>4</sup> pour sa gestion, elle n'a pas établi d'objectifs ni de plans précis liés à la gestion de l'entretien des bâtiments et des équipements.
- 23 La production d'un tel plan aurait permis de préciser ses objectifs d'entretien des bâtiments, la qualité des services de même que la performance souhaitée dans leur entretien. Ce plan aurait également pu alimenter la planification des ressources et l'établissement de budgets d'entretien.
- 24 L'absence d'un cadre de gestion et d'un plan stratégique dans l'entretien des bâtiments et des équipements de la Ville peut, dans certains cas, aboutir à une sous-utilisation des ressources humaines, matérielles et financières, à un déclin accéléré de la vie utile des bâtiments et des équipements, et à un manque de coordination et de priorisation dans la gestion de l'entretien.

### Planification des ressources

- 25 Pour planifier ses ressources d'entretien, la Ville se contente de préparer un budget sommaire des activités annuelles pour chaque service en fonction des dépenses engagées l'année précédente. Par exemple, le BI n'évalue pas ses besoins financiers, en ressources humaines ou matérielles pour établir un budget annuel en entretien. D'ailleurs, aucun objectif d'entretien ni standard de qualité et de performance n'ont été définis.
- 26 La diversité d'un parc immobilier d'une municipalité, tant en usage qu'en âge, complexifie le choix des interventions. Certains bâtiments accueillent des citoyens sur une base quotidienne. L'esthétique du bâtiment et le confort des occupants sont dès lors prioritaires. D'autres bâtiments servent à abriter des actifs critiques pour le bon

---

4 L'approche Lean vise à éliminer tout ce qui est inutile au sein de processus, comme les temps d'attente, les déplacements superflus qui font perdre du temps, les gestes inadéquats ou les outils inadaptés.

fonctionnement des réseaux de la Ville. Leur résilience face aux intempéries et leur accès sécurisé doivent dans ces circonstances être sans faille, alors que leur finition intérieure comme leurs planchers est négligeable. La catégorisation des bâtiments et des interventions constitue donc un outil pour cibler des travaux d'entretien à valeur ajoutée.

- 27 De plus, un manque de connaissances des écarts entre les besoins d'entretien et les travaux effectués sur les bâtiments de la Ville augmente le risque financier causé par une accélération de la dégradation des bâtiments et l'accroissement des défaillances des équipements. Cela peut entraîner des répercussions importantes sur les ressources financières et les services futurs de la Ville.
- 28 La Ville doit s'assurer également d'un nombre suffisant d'employés qualifiés pour effectuer les travaux d'entretien requis.
- 29 Comme une saine gestion de bâtiments est le fruit d'un travail d'équipe complexe, la structure organisationnelle de l'administration municipale et du BI, le profil des compétences du personnel de même que la culture qui prévaut au sein de la municipalité sont des facteurs dont l'incidence est majeure.
- 30 La Ville n'a pas établi de plan de ressources pour les employés affectés à l'entretien afin de s'assurer d'un nombre suffisant d'employés qualifiés pour effectuer les travaux requis sur ses bâtiments et équipements.
- 31 Sur le plan du capital humain, pour assurer le développement ou le maintien des compétences du personnel qui œuvre en gestion de l'entretien des bâtiments, la Ville doit notamment :
  - évaluer ses besoins en ressources humaines pour effectuer les travaux;
  - établir les rôles et les responsabilités des employés d'entretien;
  - définir des critères d'évaluation des compétences et les intégrer au processus de révision annuelle;
  - fournir aux employés chargés de développer leur compétence un plan de développement de leurs compétences et les options de formation pour maintenir une culture d'amélioration au sein des équipes de travail.
- 32 La Ville n'a pas effectué de planification des ressources affectées à l'entretien des bâtiments et des équipements. Par exemple, nos travaux d'audit nous ont permis d'observer les écarts suivants :
  - La Ville n'a ni évalué ni documenté les compétences et l'expérience nécessaires ou requises des employés d'entretien. Elle n'a pas non plus effectué d'analyse globale pour déterminer les écarts entre les ressources disponibles et les besoins en main-d'œuvre. En fait, il n'existe pas de liste complète des employés affectés à l'entretien;

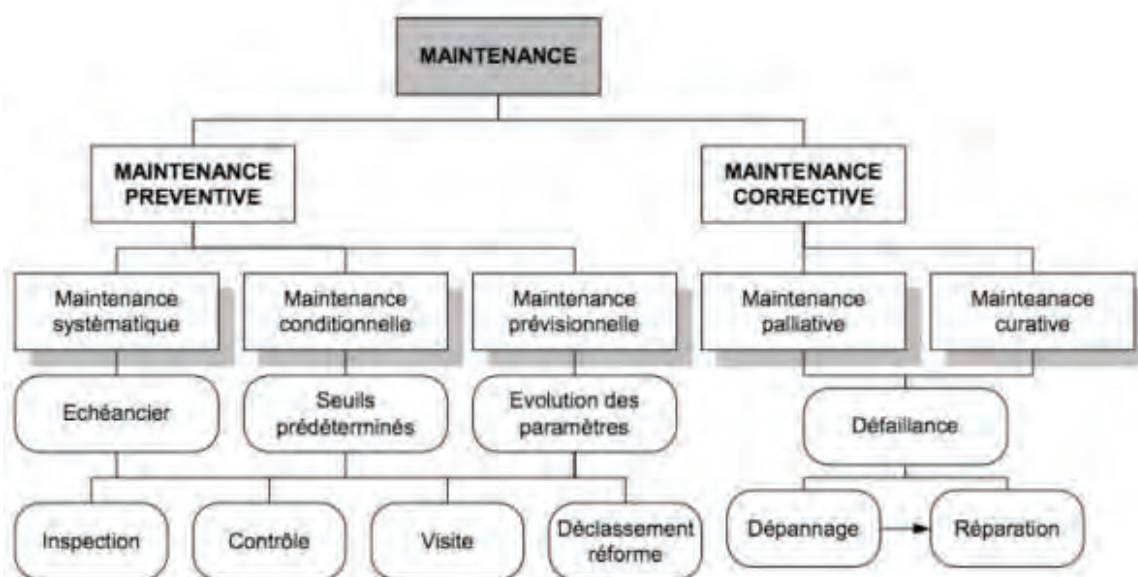
## Chapitre 3

- La Ville n'a pas analysé les besoins en formation ni le manque d'employés salariés ou contractuels pour combler les déficits en main-d'œuvre, dans le cadre d'une planification intégrée de l'entretien;
  - Il n'y a pas de plan de succession des employés d'entretien;
  - Les descriptions de tâches des employés d'entretien du BI sont désuètes ou ne sont pas suivies;
  - La performance des employés d'entretien du BI ne fait pas l'objet d'une évaluation annuelle;
  - Les employés du BI résistent à la mise en œuvre d'outils de gestion informatisée et du Guide TI mobile.
- 33 Pourtant, comme nous l'avons mentionné précédemment, les employés affectés aux travaux d'entretien relevant de différents services de la Ville, il est particulièrement important qu'elle planifie globalement ses ressources humaines et qu'elle exerce un suivi approprié pour éviter de les gérer de manière réactive. Par exemple, si le BI ne documente pas l'historique des travaux d'entretien sur les bâtiments et les équipements de la Ville, le manque de plan de succession des employés d'entretien peut provoquer une perte importante de sa mémoire.
- 34 Même si les divisions et services d'entretien connaissent bien leurs employés d'entretien, ils connaissent peu leurs compétences et leurs expériences. En conséquence il y a un risque que :
- les travaux de réparation effectués ne respectent pas les lois ou règles applicables ou autres standards/normes reconnues;
  - les différents services ou directions fassent appel à des fournisseurs externes pour des travaux d'entretien alors que des employés de la Ville possèdent les compétences et expériences requises pour effectuer les tâches à moindre coût.

### Organisation et suivi des travaux d'entretien

- 35 L'exploitation du parc des bâtiments implique plusieurs activités d'entretien permettant de maintenir ou de rétablir un bien dans un état précis et d'en assurer un service ciblé.
- 36 Pour ce faire, le BI doit planifier, organiser et superviser ses activités d'entretien, de même qu'en rendre compte. Il doit ainsi s'assurer de l'efficacité et de l'efficience de la gestion des travaux d'entretien des bâtiments et des équipements sous sa responsabilité.
- 37 Normalement les stratégies d'entretien sont développées selon deux volets, l'entretien correctif et l'entretien préventif, dont l'intensité peut varier selon la gestion des risques, le contrôle des coûts et les niveaux de service établis.
- 38 Comme nous l'avons mentionné, l'entretien correctif est réactif et découle d'une défaillance alors que l'entretien préventif est plutôt le résultat d'une activité planifiée. La figure I explicite ce processus.

Figure I : Processus de maintenance des bâtiments



Source : Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), *Guide de gestion des bâtiments municipaux*, juin 2019.

- 39 Généralement, l'entretien préventif est préconisé pour :
- assurer la sûreté du fonctionnement, car les conséquences d'une défaillance peuvent être inacceptables;
  - diminuer les coûts, car il revient moins cher de bien entretenir les bâtiments que de procéder à des réparations urgentes;
  - assurer la disponibilité du bâtiment au moment où on en a besoin.
- 40 Le BI est plus porté à réagir lorsque les équipements se brisent, plutôt qu'à gérer ses activités d'entretien de façon proactive (« *Run to fail* »). En fait, il affecte la majorité de ses ressources humaines et budgétaires aux travaux d'entretien correctif. En théorie, les activités d'entretien correctif ne devraient représenter qu'environ 20 % de l'ensemble des activités d'entretien des bâtiments. Le BI n'a donc pas l'assurance que ses activités d'entretien sur les bâtiments et les équipements de la Ville sont économiques, respectent les règlements sur la santé et la sécurité et permettent d'offrir le niveau de service requis pour les usagers.
- 41 De plus, le BI n'analyse pas les risques avant d'orienter ses activités d'entretien et d'allouer des ressources à l'entretien préventif ou correctif. La gestion des risques est pourtant inhérente à la bonne gestion des bâtiments, l'objectif étant de trouver l'équilibre optimal entre les coûts d'entretien préventif, d'entretien correctif, la performance des bâtiments et équipements et les risques de bris ou de défaillance.



- 42 Dans le cas des bâtiments, l'analyse des risques permet d'évaluer les conséquences d'une défaillance d'équipement et de définir la probabilité d'occurrences. C'est le cas, par exemple, d'un bâtiment et de ses équipements, tels qu'un ascenseur, des équipements sportifs ou un système de protection d'incendie. Un mauvais entretien peut avoir de sérieuses conséquences sur l'intégrité du bâtiment, mais aussi sur la santé et la sécurité des usagers. Toutefois et heureusement, nous avons confirmé auprès des services juridiques de la Ville qu'aucune poursuite n'était en cours contre la Ville en lien avec un manquement à l'entretien des bâtiments.
- 43 Dans ce contexte, nos travaux d'audit se sont articulés autour de deux axes, soit l'organisation des activités d'entretien et le suivi des travaux.
- 44 Nous avons examiné la documentation d'un échantillon aléatoire constitué de 26 requêtes faites auprès du BI, dont 21 avaient le statut « fermé » pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier 2018 au 31 décembre 2019.
- 45 Rappelons que le BI joue un rôle important dans l'organisation des travaux d'entretien correctif des bâtiments et équipements à la Ville. Il reçoit et traite plusieurs milliers de requêtes annuellement et doit s'assurer que ces dernières sont traitées de façon uniforme, en temps opportun et à la satisfaction des usagers.
- 46 Il doit définir des cadres et des directives claires et les transmettre à tous les intervenants concernés pour que les requêtes soient efficacement traitées.
- 47 Or, nous n'avons trouvé aucune directive interne documentée concernant le processus de traitement des requêtes. En fait, le BI ne s'assure ni de l'efficacité ni de l'efficience des travaux liés à l'entretien correctif des bâtiments.
- 48 Pour que les requêtes soient traitées uniformément et que les délais de traitement soient fiables et comparables, le BI devrait élaborer et diffuser à tous les intervenants concernés une directive décrivant le mode de fonctionnement préconisé pour le traitement des requêtes reçues.
- 49 Par exemple, plusieurs demandes d'entretien auprès du BI sont faites au téléphone ou directement auprès des employés lors de visites sur place dans le cadre d'activités d'entretien; or, ces demandes sont traitées sans jamais être priorisées ni formellement saisies comme requêtes pour assurer une meilleure utilisation des ressources. En fait, le fonctionnement du BI n'est pas clair dans ces cas.
- 50 Soulignons que d'autres municipalités ont défini leur processus opérationnel de traitement des requêtes en régie et à contrat. Nous constatons que ce processus prévoit notamment :
- de clarifier les requêtes avant de les ordonnancer;
  - de définir les procédures de travail;
  - de communiquer en temps opportun avec les usagers;



- de fournir les informations essentielles aux dossiers : heures travaillées, coûts des ressources utilisées, conformité aux normes/réglementation, garanties, fournisseurs, travaux effectués, etc.;
- de documenter les circonstances qui justifient de différer une requête;
- de préciser le moment qui justifie de considérer le statut de la requête comme étant terminé/fermé;
- de définir les critères de priorisation des travaux;
- d'établir les mesures et les cibles pour évaluer le délai de traitement des requêtes et la satisfaction de la clientèle;
- de déterminer les exigences en ce qui a trait à la mesure des délais clients et des délais de services<sup>5</sup>.

51 Nos travaux d'audit nous ont permis d'observer certaines conséquences du manque d'encadrement du BI dans sa gestion de l'entretien. Par exemple, lors du traitement des requêtes, les employés du BI ne documentent pas les travaux effectués. En fait, l'information consignée au dossier n'est pas suffisante, notamment pour démontrer le respect des normes, effectuer les suivis des garanties ou même de faire l'appariement des travaux effectués à contrat avec les factures des fournisseurs. De plus, les fiches de bâtiment, recueil historique des travaux d'entretien, ne sont pas mises à jour afin de mieux informer les décisions futures.

### Ordonnancement des travaux d'entretien

- 52 Le BI, sans bien définir son travail, affecte ses employés aux travaux d'entretien correctif sur une base hebdomadaire selon l'ordre de réception des requêtes reçues des usagers.
- 53 En effet, les requêtes ne sont généralement pas priorisées. Toutes celles de l'échantillon avaient été catégorisées normales, même celles que les usagers avaient qualifiées d'urgentes.
- 54 D'ailleurs, le BI n'a pas formellement établi de critères pour prioriser ou commander des travaux générés par les demandes. Pourtant, les critères suivants sont recommandés pour prioriser les interventions d'entretien :
- santé et sécurité;
  - intégrité du bâtiment;
  - disponibilité d'un service.

---

5 Le délai client est la mesure du temps de réponse depuis la date d'ouverture d'une requête jusqu'à sa date de fermeture (satisfaction de la clientèle). Le délai de services mesure le temps requis pour effectuer les travaux d'entretien depuis la date d'ordonnancement jusqu'à la date de fermeture de la requête (productivité).

- 55 Le BI nous informe qu'il priorise certains travaux d'entretien en fonction de ses connaissances d'un problème potentiel. Toutefois, il ne documente pas cet exercice. Nous nous serions attendus à ce que les objectifs de la Ville et les stratégies du BI guident les décisions de maintenance au quotidien. Mais ce n'est pas le cas. En conséquence, des ressources risquent d'être allouées à des activités qui n'offrent pas de gains réels pour la Ville et ses citoyens.

### Surveillance des travaux d'entretien

- 56 Le BI doit s'assurer que les travaux d'entretien sont effectués de façon sécuritaire, en conformité avec le cadre réglementaire, les normes acceptables et le niveau de service attendu. De plus, les travaux d'entretien sont effectués dans plus de 200 bâtiments répartis sur le vaste territoire de la Ville. Il s'avère donc essentiel que le BI veille également à l'efficacité des travaux.
- 57 Pour ce faire, il doit définir des directives claires, les transmettre à tous les intervenants concernés et mettre en place de bons mécanismes de surveillance.

### Respect des normes et cadre réglementaire

- 58 Le BI n'a pas mis en place de stratégie ni de mécanismes de surveillance basés sur les risques, ce qui ne lui permet pas d'obtenir l'assurance raisonnable que :
- les travaux d'entretien correctifs sur les bâtiments et les équipements de la Ville respectent les normes acceptables et le cadre réglementaire;
  - la productivité des employés d'entretien et l'utilisation des ressources financières et matérielles sont optimisées;
  - la gestion de l'entretien correctif des bâtiments assure le fonctionnement attendu de la part des usagers.
- 59 Le BI a affecté un seul employé à la surveillance des travaux d'entretien correctif effectués en régie et à contrat pour l'ensemble des bâtiments sous sa responsabilité, et il n'a pas bien défini son travail. En outre, il n'a pas établi de directives ni de normes pour orienter la nature, l'étendue et le calendrier des activités de suivi en fonction d'une analyse de risques.
- 60 Pour s'assurer du respect du cadre réglementaire et des normes acceptables, le superviseur doit observer les travaux d'entretien effectués à certains moments précis dans plusieurs bâtiments répartis sur le territoire. Toutefois, lorsque le BI l'affecte à d'autres activités, il n'arrive pas à faire tous les suivis requis.
- 61 Le BI doit évaluer les ressources dont il a besoin pour mener le suivi des travaux d'entretien. Cependant, il n'a pas estimé le nombre de personnes ni les compétences requises nécessaires aux suivis de la qualité des travaux d'entretien en temps opportun.

- 62 Nos travaux d'audit nous ont permis de constater que le BI n'a pas effectué de suivi formel des activités d'entretien correctif sur ses bâtiments pour les 26 requêtes de notre échantillon. Pourtant, les employés d'entretien peuvent créer et fermer les requêtes de travail eux-mêmes, sans approbation pour attester notamment de la qualité et l'intégralité des activités d'entretien. De plus, l'agent responsable ne conserve pas les rapports d'entretien après l'entrée de données dans le Guide TI.
- 63 Un suivi lui aurait donné l'occasion non seulement d'évaluer la qualité du travail, mais aussi de cibler les possibilités d'améliorer son service et de favoriser l'efficacité de ses activités.
- 64 Par ailleurs, l'analyse des différences entre les dépenses d'entretien prévues et les dépenses d'entretien réelles est importante. Une telle évaluation permet, entre autres, de vérifier si les travaux prévus et effectués respectent le cadre réglementaire et d'apporter, au besoin, des changements à l'ordonnancement des travaux. Pourtant, le BI n'a pas effectué d'analyse en ce sens.

### **Productivité des employés**

- 65 Le BI affecte ses employés d'entretien correctif sur environ 200 bâtiments répartis sur l'ensemble du territoire de la Ville. Ils parcourent plusieurs kilomètres chaque semaine pour effectuer les différents travaux d'entretien. En raison des incidences financières liées à l'affectation des employés à ces activités, il s'avère essentiel que le BI veille à son efficacité.
- 66 Or, le BI ne s'assure pas de l'efficacité de ses travaux d'entretien correctif, même si, au cours des dernières années, ces coûts représentaient la majorité des dépenses d'entretien.
- 67 Le BI n'a pas établi de mesures ni de cibles pour évaluer le délai de traitement des requêtes, les délais clients et les délais de service.
- 68 Notre analyse des requêtes examinées ne nous a pas permis de corroborer les délais réels des requêtes. En fait, le BI ne collecte pas l'information nécessaire pour mesurer et analyser les causes des délais, que ce soit pour l'utilisateur ou pour le service. Par exemple, le BI n'avait pas :
- documenté la date d'ordonnancement dans 19 des 26 requêtes examinées;
  - attribué les tâches à un employé précis pour le tiers des requêtes examinées;
  - déterminé de standard ou autre norme pour estimer le temps normalement requis pour effectuer les travaux d'entretien correctif régulier, et ce, dans toutes les requêtes examinées;
  - clarifié les requêtes ni documenté les travaux effectués, et ce, dans toutes les requêtes examinées.

- 69 De plus, le BI n'a pas estimé les ressources matérielles et financières nécessaires pour accomplir les travaux requis.
- 70 Par ailleurs, le BI n'utilise pas de mesure pour mettre à contribution ses employés d'entretien dans le but de déterminer des pistes d'amélioration pour l'efficacité ou l'efficience de ses travaux, l'utilisation des technologies d'information ou sa gestion de l'entretien des bâtiments et équipements de la Ville.
- 71 Le manque de mesures de la productivité ne permet pas à la Ville d'optimiser l'utilisation des employés d'entretien.

### **Satisfaction de la clientèle**

- 72 L'évaluation de la satisfaction de la clientèle au regard de la performance en gestion de l'entretien des bâtiments et des équipements implique la mise en place de processus pour favoriser la relation client en mesurant l'atteinte du niveau de qualité et de la performance attendus. Elle permet également de déterminer et de comprendre les causes d'éventuelles insatisfactions, pour ensuite y apporter les mesures correctives appropriées.
- 73 Afin de veiller à cet aspect de la gestion de l'entretien, le BI doit être en mesure d'évaluer la satisfaction des usagers et de cerner les principaux enjeux. Il doit donc sonder ses usagers pour connaître la notoriété de ses services ainsi que les taux de satisfaction globaux concernant l'ensemble des services offerts. De plus, lors de l'exécution de travaux ou d'activités d'entretien précis, il doit interroger les usagers, notamment en ce qui a trait à la facilité d'accès au représentant, au suivi, à la rapidité d'exécution et à la suffisance de l'information reçue.
- 74 Le BI ne mesure pas l'efficience de son service et ne collecte pas l'information nécessaire sur les services rendus pour mesurer la satisfaction des usagers. Au lieu d'être proactif dans sa relation avec les usagers, il s'en remet à eux pour faire les suivis des requêtes et signifier leur insatisfaction.
- 75 Le BI n'a pas de processus en place pour favoriser la relation client. Nos travaux d'audit nous ont permis d'observer que le BI n'informe pas automatiquement les usagers lorsque leur requête est prise en charge ou bien fermée. En fait, dans 10 des 26 requêtes analysées, le BI n'avait pas identifié le demandeur de la requête.
- 76 De plus, la Ville commande des sondages à une firme externe pour évaluer la satisfaction des divers services rendus auprès de sa clientèle. Cependant, le BI n'est pas impliqué dans la réalisation de ces sondages ni dans le suivi des résultats obtenus. Par ailleurs, il n'effectue pas de sondage auprès des usagers pour évaluer, entre autres, la qualité et la performance de ses services d'entretien.
- 77 Toutefois, les usagers non satisfaits peuvent créer une nouvelle requête pour le même travail, demander que les travaux inachevés soient complétés ou déposer directement

une plainte. Le chef de service fait le suivi des plaintes, mais il n'existe pas de registre sur les plaintes des usagers. Nous nous serions attendus à ce qu'un tel registre soit tenu pour assurer un suivi en temps opportun et recueillir des informations utiles sur la satisfaction des usagers en vue d'orienter les activités d'entretien futures.

- 78 Par ailleurs, en 2018, le Bureau de la performance organisationnelle (BPO) a analysé l'efficacité des réponses aux requêtes déposées au BI. Malgré les problèmes ciblés alors, cet exercice n'a pas été achevé, et aucun plan d'action n'a été produit pour améliorer la performance du service.
- 79 En conséquence, le manque d'information globale sur la satisfaction des usagers ne permet pas de déterminer si la gestion de l'entretien correctif des bâtiments et des équipements de la Ville assure leur fonctionnement attendu de la part des usagers, et ce, même dans les cas où les usagers avaient qualifié les requêtes d'urgentes.

### Utilisation des technologies d'information

- 80 Un système d'information adéquat est un élément important dans la gestion des bâtiments et des équipements. La Ville utilise actuellement un logiciel de gestion de maintenance assistée par ordinateur (GMAO), le Guide TI, pour effectuer le suivi des travaux effectués dans les bâtiments. Ce logiciel comporte des fonctionnalités qui permettent de gérer le cycle de vie complet et l'entretien des bâtiments. Il est aussi conçu pour gérer les données sur les ressources matérielles, financières et humaines de manière rigoureuse.
- 81 Le Guide TI permet entre autres de :
- gérer les activités d'entretien planifié et non planifié et leurs priorités;
  - documenter les travaux d'entretien préventif et correctif effectués;
  - enregistrer les ressources humaines, matérielles et autres (coût des travaux);
  - faire le suivi des travaux d'entretien sur les bâtiments et les équipements;
  - surveiller les niveaux de service ainsi que le respect des normes et du cadre réglementaire;
  - gérer les contrats d'entretien;
  - gérer les garanties;
  - faire le suivi des stocks liés aux équipements (produits, date, lieu, quantité, valeur);
  - mesurer la performance des travaux selon les cibles établies (degré d'avancement, délais, coûts/cibles);
  - produire des rapports de gestion.
- 82 Le BI n'a pas mis en place de stratégie ni de mécanisme pour maximiser l'utilisation des technologies d'information. En fait, les données sur ses activités d'entretien ne sont pas gérées de manière assez rigoureuse pour générer un maximum de valeur pour la

Ville. L'information recueillie et consignée au Guide TI n'est ni suffisante ni utile à la prise de décision.

- 83 Le BI utilise Guide TI pour recueillir les requêtes des usagers pour des travaux d'entretien correctif sur les bâtiments sous sa responsabilité, mais ces dernières sont souvent vagues et incomplètes. En fait, le BI ne clarifie pas les requêtes dans le guide TI. De plus, le Guide TI est incomplet. Par exemple, le service n'utilise pas le Guide TI pour ordonnancer les travaux d'entretien préventifs. Il appartient aux employés d'entretien de le faire comme bon leur semble.
- 84 Nous avons constaté plusieurs problèmes dans l'utilisation du Guide TI. En fait, le BI ne s'assure pas de la qualité et de la validité de l'information qui y est consignée. Par exemple, les informations suivantes en sont absentes :
- l'entretien préventif déjà effectué sur la pièce d'équipement/bâtiment par le BI ou d'autres services;
  - la description des travaux à effectuer;
  - l'estimation du temps nécessaire/requis (standard) pour effectuer les différentes tâches d'entretien;
  - les niveaux de service visés;
  - l'urgence ou la priorité des travaux correctifs à effectuer;
  - les coûts d'entretien, les coûts des matériaux et autres ressources;
  - le temps de réponse des travaux effectués incluant les heures travaillées et les heures de déplacement;
  - les dates d'ordonnancement non documentées.
- 85 Nos travaux d'audit nous ont aussi permis de constater que les employés d'entretien ne connaissent pas bien le logiciel, ni ses capacités. Leur manque de formation fait qu'ils préfèrent utiliser une panoplie de moyens pour encadrer et documenter leurs travaux d'entretien sur les bâtiments dans des outils comme des tableurs électroniques, des bases de données variées et autres, plutôt que de chercher à mieux utiliser le Guide TI. En fait, les informations qu'il comporte ne sont pas accessibles pour la prise de décision.
- 86 Pourtant, une meilleure utilisation du logiciel aurait permis au BI de disposer d'une information plus complète, fiable, pertinente et accessible quant à l'entretien déjà effectué sur les bâtiments et ses équipements, information essentielle à la prise de décisions relatives à leur entretien ou remplacement. Il aurait également permis de faire des rappels systématiques, des suivis appropriés en temps opportun et d'entretenir une meilleure relation avec les usagers en les informant immédiatement lorsque le BI prend en charge ou ferme une requête.

- 87 Depuis 2020, le BI utilise Guide TI pour ordonnancer certains travaux d'entretien correctif effectués par ses employés du service, toutefois il est encore trop tôt pour évaluer cette nouvelle façon de fonctionner.
- 88 De plus, le BI pourrait documenter dans le Guide TI les procédures particulières ou autres informations utiles aux employés d'entretien pour bien encadrer la santé et la sécurité lors de leurs interventions. Par exemple, il pourrait y entrer l'information sur le degré de respect du code des bâtiments et d'autres standards. Il pourrait aussi proposer des procédures pour manipuler les matériaux dangereux tels que l'amiante, et indiquer leur emplacement dans les bâtiments ainsi que le procédé de cadenassage ou autres particularités. Toutes ces informations pertinentes en sont absentes.
- 89 Le BI ne documente pas les certificats reçus à la suite des travaux d'entretien correctif effectués dans des domaines spécialisés, par exemple pour les réparations sur les ascenseurs, les équipements d'urgence, les treuils, etc. Il ne documente pas non plus les garanties sur les nouveaux équipements ou les nouvelles pièces installées lors d'activités d'entretien correctif.
- 90 Puisque le BI ne collecte pas les données essentielles sur ses travaux d'entretien, il ne dispose pas d'information fiable pour mesurer notamment :
- la productivité des employés d'entretien;
  - les tâches d'entretien correctif essentielles effectuées au complet;
  - la gestion des garanties et les bris répétitifs;
  - l'historique des travaux d'entretien de chaque bâtiment/équipement;
  - les coûts des travaux de maintenance des matériaux utilisés dans l'entretien des bâtiments et des équipements;
  - l'amélioration de l'état de santé et les déficits d'entretien des bâtiments de la Ville.
- 91 Par conséquent, les différentes fonctionnalités des rapports de gestion du logiciel sont inutilisées.
- 92 Le BI n'a pas comparé sa façon d'utiliser son système de gestion de l'entretien de ses bâtiments avec d'autres pratiques similaires, ce qui lui aurait permis de mettre en place de meilleures pratiques recensées ailleurs. Une visite dans une autre ville a eu lieu en 2018, mais le service n'a ni documenté ni mis en œuvre les leçons apprises sur l'utilisation du Guide TI. Pourtant l'exercice avait ciblé des améliorations possibles pertinentes.
- 93 À la Ville, il est très difficile, voire impossible, d'unifier les diverses sources de données portant sur l'entretien des bâtiments. Les systèmes d'information de gestion ne sont pas intégrés. Il n'y a pas de ponts informatiques ou manuels entre les différentes sources d'information permettant de compiler les informations utiles sur l'historique de l'entretien des bâtiments. Idéalement, il devrait y avoir une source de données sur

l'entretien des bâtiments et celle-ci doit être complète, fiable et pertinente pour tous les preneurs de décision.

### Travaux effectués à contrat

- 94 Sous la responsabilité du BI, plusieurs activités d'entretien sont effectuées à contrat. Lorsqu'un fournisseur externe répond à une requête, aucune information n'est consignée dans le Guide TI avant de fermer la requête. Il manque, notamment, le nom du fournisseur, le numéro du contrat ou du bon de commande utilisé, les coûts des travaux, la référence de la facture, la description des travaux effectués et les suivis effectués par le service des BI. Pourtant, ces activités représentant une partie importante de l'historique des travaux d'entretien sur les bâtiments de la Ville, il est aussi important de les consigner aux dossiers.

### Étude de cas - Projet CAM

- 95 Au printemps 2020, le BI a décidé d'utiliser Guide TI pour faciliter la gestion de l'entretien d'un nouveau centre aquatique municipal (le CAM). Les coûts d'entretien totaux prévus du CAM dépassent les 50 000 dollars annuellement pour les prochaines années. À la suite d'une discussion entre les différents services impliqués dans l'entretien du centre, le BI a accordé un contrat pour la réalisation d'un projet qui permettrait de bien documenter les rôles et responsabilités des intervenants concernés de même que d'ordonnancer tous les travaux d'entretien préventif du nouveau bâtiment et de ses équipements. Le Guide TI documentera donc tous les travaux d'entretien préventif et correctif effectués par les différents intervenants ainsi que l'historique complet des interventions. L'utilisation judicieuse du logiciel et la consignation de données fiables permettront de faire les suivis appropriés, de mieux gérer les coûts d'entretien du nouveau centre et d'en rendre compte en temps opportun.
- 96 À la fin de nos travaux d'audit, cet exercice était toujours en cours. Nous ne pouvons donc pas nous prononcer sur celui-ci, mais il existe des possibilités de retombées positives sur l'ensemble de la gestion de l'entretien préventif et correctif des bâtiments et des équipements de la Ville. En fait, si le BI compte utiliser ce projet pour étendre l'utilisation du Guide TI aux autres bâtiments de la Ville, il est important de bien documenter l'exercice et de tenir compte des leçons apprises lors d'exercices semblables précédents. Un exercice réussi améliorera l'accessibilité de l'information de gestion sur l'entretien des bâtiments et favorisera une meilleure information en vue d'une prise de décision éclairée et en temps opportun.

## Mesures de la performance

- 97 Bien que le BI ait fixé une cible de 30 jours pour le traitement des requêtes d'entretien correctif, cette mesure d'efficacité du traitement des requêtes s'applique indifféremment aux requêtes urgentes et non urgentes. Il compile mensuellement les



délais de réponse, mais le rapport n'est pas fiable, car les données utilisées ne sont pas validées.

- 98 D'ailleurs, le BI n'a pas établi d'indicateurs ni de cibles en ce qui a trait aux coûts d'entretien, à l'apparence des infrastructures, à la qualité de l'air, à l'accès pour les gens à mobilité réduite, à la productivité des employés d'entretien et à la satisfaction des usagers et des citoyens de la Ville. Conséquemment, il ne peut pas mesurer la qualité et la performance du service, ni comparer avec celles de municipalités similaires, ni en rendre compte aux instances de gouvernance.
- 99 Pour évaluer la performance d'un programme d'entretien, plusieurs indicateurs de gestion permettent de fournir une rétroaction sur les activités passées. Les indicateurs suivants peuvent s'avérer très utiles pour évaluer l'efficacité et l'efficacé de la gestion d'un programme d'entretien et en faire l'étalonnage.
- Disponibilité de l'équipement;
  - Conformité avec la planification des tâches;
  - Pourcentage des tâches urgentes;
  - Pourcentage d'heures supplémentaires;
  - Pourcentage de temps de déplacement;
  - Pourcentage d'achèvement des tâches préventives;
  - Ratio d'entretien préventif;
  - Ratio d'entretien correctif.
- 100 Le BI possède très peu d'information pour évaluer la gestion de l'entretien des bâtiments, minimiser les coûts des réparations et optimiser les distances parcourues. Rappelons qu'il ne documente pas ses activités d'entretien ni les résultats et expériences sur ses tâches d'entretien au fil du temps.
- 101 De plus, le BI n'analyse pas les causes profondes des problèmes ni les bris d'équipement pour justifier ses décisions et ses plans d'entretien. Pourtant, l'analyse des cinq pourquoi<sup>6</sup> fait partie de la philosophie de gestion de la Ville.
- 102 Le manque d'information et d'analyses des travaux d'entretien ne favorise pas la détermination d'améliorations possibles ni l'utilisation optimale des ressources financières, humaines et matérielles de la Ville.
- 103 En juin 2020, la Ville a réorganisé le service des BI sous la responsabilité de la direction du Génie et des biens immobiliers. Elle a depuis mis en œuvre une rencontre hebdomadaire pour faire le point sur les différents indicateurs et déployer les actions

---

6 La méthode des 5 pourquoi est un outil qualité dans la résolution de problème reconnu par la Ville de Lévis. Elle permet d'identifier les causes d'une situation problématique afin de pouvoir proposer des solutions efficaces et définitives.

## Chapitre 3

requis. Par exemple, en ce qui a trait à la performance attendue dans le cas des requêtes du Centre de services à la clientèle, l'indicateur est la prise en charge de toutes les requêtes à l'intérieur d'un délai maximum de 48 heures et leur règlement à l'échéance déterminée. Cependant, nous ne pouvons pas nous prononcer sur l'efficacité de cette nouvelle pratique car elle est en cours de déploiement au moment de notre audit.

### Reddition de comptes

- 104 Les services d'entretien des villes doivent disposer d'une information de gestion fiable, pertinente, suffisante et accessible en temps opportun afin d'évaluer leur performance, de se comparer avec des municipalités similaires et de prendre des décisions éclairées. Il est également important que les gestionnaires responsables de l'entretien rendent compte de leur performance.
- 105 L'information de gestion sur l'entretien dont le BI dispose n'est pas suffisante ni assez fiable pour lui permettre de rendre compte de sa performance en matière de gestion de l'entretien des bâtiments et des équipements, et d'ajuster ses interventions en temps opportun. En fait, il n'a pas ciblé ses besoins d'information pour le faire. Cette situation ne permet pas non plus aux instances de gouvernance d'exercer pleinement leur rôle.

### Conclusion

- 106 La gestion de l'entretien correctif des bâtiments ne permet pas d'assurer l'utilisation efficiente et efficace des ressources de la Ville ni le fonctionnement que les usagers peuvent en attendre.

## Recommandations

À la Ville de Lévis

V19-7 Mieux encadrer l'entretien des bâtiments, notamment :

- a) Clarifier les rôles et les responsabilités en matière d'entretien des bâtiments;
- b) Élaborer et mettre en œuvre des standards pour assurer une qualité définie des services d'entretien des bâtiments à la Ville, de même que l'évaluation de la performance de l'entretien des bâtiments (efficacité et efficience);
- c) Coordonner la planification et le déploiement des ressources humaines, financières et matérielles de manière à favoriser une utilisation judicieuse de ces ressources, dans le respect des rôles et des responsabilités définis.

Au service de la gestion et de la planification des biens immobiliers

V19-8 Se doter de procédures pour le traitement des requêtes d'entretien correctif, incluant notamment :

- a) Le niveau de service visé;
- b) Le mode de fonctionnement, y compris les critères de priorisation, les normes et la réglementation à respecter et les mesures de suivi à exécuter;
- c) L'information de gestion à documenter;
- d) Les mécanismes pour s'assurer de la satisfaction de la clientèle.

V19-9 Améliorer son usage des technologies de l'information, en particulier :

- a) S'assurer que toutes les informations relatives aux requêtes sont consignées au système d'information, en vue de favoriser un meilleur suivi des activités d'entretien et de disposer d'un historique complet des travaux effectués sur chaque bâtiment et ses équipements;
- b) Renforcer les contrôles entourant la fiabilité des informations saisies sur le type d'entretien, l'ordonnancement et la fermeture des requêtes, etc.
- c) En collaboration avec les directions concernées : déterminer les possibilités de faire les ponts pertinents entre les différents systèmes d'information et les bases de données, et procéder aux intégrations des données utiles à la gestion de l'entretien (p. ex. : approvisionnement, système financier de l'organisation).

V19-10 Effectuer une reddition de comptes périodique sur l'entretien des bâtiments auprès des instances de gouvernance afin qu'elles puissent exercer leur rôle à cet égard. Cette reddition de comptes doit contenir les informations sur la performance de l'organisation en matière de gestion de l'entretien des bâtiments et des équipements, basée sur les cibles d'efficacité et d'efficience déterminées.

## Commentaires de l'Administration

« La direction du Génie et des biens immobiliers accueille favorablement et adhère aux recommandations du vérificateur général.

En lien avec l'audit sur la gestion des actifs, nous reconnaissons la nécessité, dans une perspective de bonne gestion des bâtiments, d'évaluer les coûts prévisionnels selon le niveau de service visé, de quantifier l'écart avec le budget alloué et de gérer cet écart.

Nous tenons à souligner la collaboration du personnel qui, dans le cadre de son travail quotidien, est dédié à assurer le bon fonctionnement du service. Cette collaboration s'est aussi manifestée d'excellente façon avec l'équipe du vérificateur général dans le cadre de cet audit. »

## Annexe – Liste des référentiels

- 1) Entretien correctif à contrat - Devis/document d'appel d'offre spécifique;
- 2) Société d'habitation du Québec - Orientations en matière d'entretien;
- 3) Règlement sur la santé et la sécurité au travail, issu de la Loi sur la santé et la sécurité du travail;
- 4) Loi sur la santé publique;
- 5) Code sécurité, issu de la Loi sur le bâtiment;
- 6) Code national du bâtiment (CNB) - Canada 2010;
- 7) APSAM (Association paritaire pour la santé et sécurité du travail - Secteur Affaires municipales);
- 8) InfraGuide -- Innovations et règles de l'art - Prise de décision et planification des investissements;
- 9) Gouvernement du Canada, Guide de la gestion des biens immobiliers;
- 10) Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), Guide de gestion d'actifs à l'intention des petites municipalités, 2018;
- 11) Centre d'expertise et de recherche en infrastructures urbaines (CERIU), Guide de gestion des bâtiments municipaux, 2019;
- 12) ISO 55000 : Gestion d'actifs (2014).

### Autres référentiels - Efficience

- 1) Fondation canadienne pour l'audit et la responsabilisation, Guide pratique sur l'audit de l'efficience, 2013;
- 2) Auditing for Efficiency - October 1995 (Bureau du vérificateur général du Canada)