



4.1.

SERVICES INTERUNITÉS D'AFFAIRES

LE 8 JANVIER 2019

SOMMAIRE DE L'AUDIT

OBJECTIF

S'assurer que des bonnes pratiques de gestion sont en place pour que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en termes de qualité, échéancier et coûts.

RÉSULTATS

La *Charte de la Ville de Montréal* permet que des services interunités soient rendus par une unité d'affaires pour le compte d'une ou plusieurs autres unités, généralement pour des raisons économiques ou techniques. À la suite de nos travaux, nous sommes d'avis que des améliorations devraient être apportées pour ce qui est des principaux aspects suivants :

- Les fournisseurs de services n'ont généralement pas conclu d'ententes avec les unités d'affaires requérantes pour convenir formellement des modalités de prestations de services;
- Les services interunités n'ont pas fait l'objet d'une approbation par les instances, en vertu des articles 85 et 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal*;
- Les critères appuyant la répartition du budget de « charge interunités » pour des services rendus, ne sont pas documentés et tenus à jour;
- Les modalités entourant le partage des écarts budgétaires générés par les activités visées par les services rendus à l'interne et leur approbation ne sont pas précisées dans les encadrements administratifs en vigueur;
- Il n'existe pas de formulaire de requête standard par activité permettant d'encadrer l'énoncé des besoins des requérants pour les services d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée de l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie;
- Les fournisseurs de services ne produisent pas à l'intention des unités d'affaires requérantes, un bilan des services rendus (les quantités et les coûts) pour leur permettre de comparer la valeur des services reçus avec les « charges interunités » qu'ils assument;
- Pour les services ponctuels, la procédure de facturation interne en vigueur n'est pas appliquée de façon rigoureuse;
- Un processus de sondages auprès des unités d'affaires requérantes ainsi que des mécanismes permettant d'évaluer globalement les résultats obtenus n'ont pas été mis en place pour connaître la satisfaction de la clientèle;
- Une étude de coûts-bénéfices concernant les services rendus pour l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée ainsi que les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau) n'a pas été réalisée, dans la perspective d'étendre les services aux autres arrondissements.

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations aux unités d'affaires.

Les détails de ces recommandations ainsi que notre conclusion sont décrits dans notre rapport d'audit présenté aux pages suivantes.

Soulignons que les unités d'affaires ont eu l'opportunité de formuler leurs commentaires, lesquels sont reproduits à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.

TABLE DES MATIÈRES

1. CONTEXTE	67
2. OBJECTIF DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX	69
3. RÉSULTATS DE L'AUDIT	70
3.1. Description des Services rendus par les arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont–La Petite-Patrie	70
3.2. Ententes de services interunités	73
3.3. Identification des besoins par les fournisseurs de services	84
3.4. Les mécanismes de contrôle	87
3.4.1. Services rendus par le biais du budget de « charges interunités »	87
3.4.2. Services rendus donnant lieu à de la facturation interne	90
3.5. Satisfaction de la clientèle	95
3.6. Diffusion de l'offre de services	98
4. CONCLUSION	101
5. ANNEXE	103
5.1. Objectif et critères d'évaluation	103



LISTE DES SIGLES

DLM

formulaire de demande de livraison

GDC-GDT

Gestion des demandes clients-
Gestion des demandes de travail

SGPI

Service de la gestion et de la planification
des immeubles

SMRA

Service du matériel roulant et des ateliers

1. CONTEXTE

Pour accomplir les activités sous leurs responsabilités, les services centraux et les arrondissements de la Ville de Montréal (la Ville) requièrent quelques fois des services auprès d'autre(s) unité(s) d'affaires de la Ville. Le recours à des services à l'interne se justifie par l'expertise d'une unité d'affaires et les ressources dont elle dispose. Dans cette relation d'affaires, il y a le demandeur de services (ci-après désigné « requérant ») et le fournisseur de services. Sur le plan juridique, la notion de services rendus entre deux unités d'affaires est prévue à la *Charte de la Ville de Montréal*¹. Considérant qu'une unité d'affaires relève soit du conseil municipal ou d'un conseil d'arrondissement, les articles 85 et 85.1 stipulent ce qui suit :

Le conseil de la ville peut, aux conditions qu'il détermine, fournir à un conseil d'arrondissement un service relié à une compétence relevant de ce dernier... (Art 85)

Un conseil d'arrondissement peut, aux conditions qu'il détermine, fournir au conseil de la ville un service relié à une compétence relevant de ce dernier... (Art 85)

Un conseil d'arrondissement peut, aux conditions qu'il détermine, fournir au conseil d'un autre arrondissement un service relié à une compétence qu'il détient.... (Art 85.1)

Sur le plan comptable, il y a deux modes de comptabilisation des services interunités. Il y a d'abord les services rendus à l'interne pouvant être comptabilisés par le biais de « charges interunités » et la facturation interne. Le concept de « charges interunités » vise à répartir le coût des services rendus par une unité d'affaires entre chaque unité bénéficiaire. D'ailleurs lors de la confection du budget annuel, des instructions sont données par le Service des finances pour qu'un budget soit reflété dans les livres comptables de chacune des unités bénéficiant des services prévus. C'est le fournisseur de services qui est responsable d'établir les sommes sur lesquelles lui et les autres bénéficiaires se mettent d'accord. En cours d'exercice, une dépense réelle représentant 1/12 du budget convenu est imputée aux requérants mensuellement.

La facturation interne vise des transactions qui n'ont pas été prévues dans un budget de « charges interunités » puisque le besoin survient en cours d'exercice. Une procédure de facturation impliquant ce type de transactions internes a été élaborée par le Service des finances, en novembre 2011 et est en vigueur depuis janvier 2012.

Comme illustré au tableau 1, les services rendus à l'interne, pour lesquels une dépense a été enregistrée dans les comptes des unités d'affaires requérantes, ont totalisé 127,6 M\$ en 2016 et 91,7 M\$ en 2017.

¹ Chapitre C-11.4 Charte de la Ville de Montréal, Métropole du Québec.

TABLEAU 1 – TRANSACTIONS INTERUNITÉS D'AFFAIRES COMPTABILISÉES (POUR LES ANNÉES 2016 ET 2017)

NATURE DES TRANSACTIONS ^[A]	2016	2017
Location de locaux et de véhicules (en vertu de baux)	35,9 M\$	39,6 M\$
Redevances pour la location des conduits souterrains – Commission des services électriques (en vertu de la <i>Charte de la Ville de Montréal</i>)	8,8 M\$	9,4 M\$
Récupération de frais et réclamations	9,6 M\$	9,6 M\$
Services techniques et travaux divers ^[B]	50,2 M\$	9,3 M\$
« Charges interunités »	23,1 M\$	23,8 M\$
TOTAL DES TRANSACTIONS INTERUNITÉS D'AFFAIRES COMPTABILISÉES	127,6 M\$	91,7 M\$

^[A] Le montant total exclut la facturation interne attribuable à des projets d'investissements.

^[B] L'écart s'explique principalement par le fait que les services rendus par le Service du matériel roulant et des ateliers ne sont plus facturés aux unités d'affaires depuis 2017.

Source : Données extraites de Système Intégré Montréal (SIMON) et des fournisseurs de services

Les services techniques et travaux divers ainsi que les « charges interunités » font plus spécifiquement référence à une notion de prestation de services. Ils incluent principalement des services rendus par :

- le Service du matériel roulant et des ateliers (SMRA);
- l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie pour l'éclairage, la signalisation et le marquage sur la chaussée;
- l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve pour du support technique, du soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau) et pour la gestion de conventions de partenariat d'organismes sportifs régionaux;
- le Service de la gestion et de la planification des immeubles (SGPI) pour l'aménagement, l'entretien, le gardiennage et la sécurité des immeubles.

Finalement, quel que soit le mode de comptabilisation privilégié pour la prestation de services à l'interne, les requérants sont en droit de recevoir des services de qualité, dans les délais et prix convenus. Cette notion de Service à la clientèle est fort importante, puisque l'expérience client s'inscrit parmi les priorités de la Direction générale depuis les dernières années.

2. OBJECTIF DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

En vertu des dispositions de la *Loi sur les cités et villes*, nous avons réalisé une mission d'audit de performance portant sur les services interunités d'affaires. Nous avons réalisé cette mission conformément à la norme canadienne de mission de certification (NCCM) 3001, du Manuel de CPA Canada – Certification ainsi qu'aux autres normes canadiennes de certification s'appliquant au secteur public émises par le Conseil des normes d'audit et de certification de CPA Canada.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que de bonnes pratiques de gestion sont en place pour que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en termes de qualité, échéancier et coûts.

La responsabilité du vérificateur général de la Ville de Montréal consiste à fournir une conclusion sur les objectifs de l'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder notre conclusion et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances. Ces derniers sont exposés à l'annexe 5.1.

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

Nos travaux d'audit ont porté sur les services rendus à l'interne au cours de l'année 2016 et des neuf premiers mois de 2017. Parmi l'ensemble des services rendus entre les unités d'affaires, nous avons plus spécifiquement examiné les services techniques et le soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau), rendus par l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve et les services d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage, rendus par l'arrondissement de Rosemont-la Petite-Patrie. Il est à noter que nos travaux d'audit excluent la gestion des conventions de partenariat avec des organismes sportifs régionaux. Pour certains aspects, des données antérieures à ces années ont également été considérées. Nos travaux ont principalement été réalisés entre le mois d'octobre 2017 et janvier 2018, mais nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en janvier 2019.

Il est important de préciser qu'entre la fin de la réalisation de nos travaux d'audit et la publication de ce rapport, la Ville a procédé à une réorganisation de certains services de la Ville. Étant donné que nos constats portent sur la période précédant cette réorganisation, les noms des services de cette époque sont employés dans ce rapport. Le tableau 2 présente la concordance entre les anciens et les nouveaux services concernés dans

le cadre de cet audit. Les autres services, directions ou divisions visés par cet audit, mais non mentionnés dans ce tableau n'ont pas fait l'objet d'une réorganisation au 1^{er} janvier 2019.

TABLEAU 2 – CONCORDANCE ENTRE LES SERVICES SOUS L'ORGANISATION 2018 ET SOUS L'ORGANISATION 2019

ORGANISATION 2018	ORGANISATION 2019
Service des communications	Service de l'expérience citoyenne et des communications
Service des infrastructures, de la voirie et des transports	Service des infrastructures du réseau routier
Service des infrastructures, de la voirie et des transports Direction des transports	Service de l'urbanisme et de la mobilité Direction mobilité

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés au sein de chacune des unités d'affaires auditées. Par la suite, le rapport final a été transmis à la Direction générale ainsi qu'à chacune des unités d'affaires concernées pour l'obtention de plans d'action et d'échéanciers pour leur mise en œuvre. Une copie du rapport final a également été transmise au Directeur général adjoint au Service aux citoyens, à la directrice du Service de concertation des arrondissements, aux directeurs et directrices des arrondissements non directement visés par nos travaux d'audit, afin qu'ils puissent mettre en œuvre les recommandations lorsque la situation le justifie.

3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

3.1. DESCRIPTION DES SERVICES RENDUS PAR LES ARRONDISSEMENTS DE MERCIER-HOCHELAGA-MAISONNEUVE ET DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE

3.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

SERVICES TECHNIQUES ET DE SOUTIEN LOGISTIQUE AUX INSTALLATIONS (ENTREPÔT CHAUVEAU)

Des services techniques et de soutien logistique aux installations sont rendus par la Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement

de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve. Ces services visent principalement à supporter les arrondissements de l'ex-Ville de Montréal² dans la tenue d'événements et pour l'entretien des installations sportives et des parcs. Les principaux services rendus sont les suivants :

- Prêt de matériel pour des événements (p. ex. la fête de l'Halloween, les compétitions sportives), incluant le transport, le montage et le démontage du matériel;
- Déménagement de matériel d'organismes soutenus par les arrondissements (le transport);
- Préparation de glace (les arénas);
- Entretien et livraison des lames de surfaceuses;
- Réparations reliées aux équipements de parcs et d'arénas;
- Livraison de produits pour les piscines;

Pour rendre ces services, l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve dispose d'un entrepôt de fournitures et d'accessoires pour l'organisation d'événements et de véhicules de livraison. Il y a 41 employés qui sont affectés au fonctionnement de cet entrepôt.

La Direction de la culture, des sports, des loisirs et du développement social de l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve est aussi responsable de la gestion de conventions de partenariats avec des organismes desservant les arrondissements de l'ex-Montréal (15 organismes sportifs régionaux). Cette gestion est considérée comme des services rendus aux arrondissements concernés.

Pour les services rendus par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, d'une valeur de 4,9 M\$³ pour les années 2016 et 2017, un budget de « charges interunités », représentant la presque totalité de ce montant, a été réparti entre les unités d'affaires requérantes. En cours d'année, une somme équivalente à 1/12 de l'enveloppe budgétaire est virée mensuellement par les requérants.

Bien que la presque totalité des services rendus par l'arrondissement sont financés par le budget de « charges interunités », la facturation interne est aussi utilisée dans les situations suivantes :

- Bris ou pertes des fournitures prêtées;
- Demandes de services nécessitant des heures supplémentaires des employés;
- Travaux nécessitant l'achat de fournitures.

En 2016, le montant global ayant fait l'objet d'une facturation interne a été négligeable.

² Les arrondissements d'Ahuñtsic-Cartierville, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, du Plateau-Mont-Royal, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, de Rosemont–La Petite-Patrie, du Sud-Ouest, de Ville-Marie, de Villeray–St-Michel–Parc Extension. S'ajoute aussi le Service des communications.

³ Comprend les services rendus pour la gestion de conventions de partenariat d'organismes sportifs régionaux d'une valeur de près de 0,9 M\$.

SERVICES RENDUS POUR L'ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE, LA SIGNALISATION ET LE MARQUAGE SUR LA CHAUSSÉE

Une des équipes de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie a pour mission de répondre aux besoins en matière de sécurité des usagers du réseau public, en fournissant les ressources et l'expertise nécessaires à l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée. Plus concrètement, les tâches assumées par cette équipe sont les suivantes :

- Éclairage et signalisation lumineuse :
 - Patrouille préventive pour l'entretien de l'éclairage afin d'apporter des mesures correctives au besoin (environ 17 000 interventions sur une base annuelle);
 - Patrouille 7 jours sur 7, pour l'entretien et la réparation des feux de circulation, suite aux appels provenant du 3-1-1 et de l'unité d'intervention rapide;
 - Entretien des contrôleurs de feux de circulation deux fois par année (environ 1 800 contrôleurs au total).

- Marquage sur la chaussée et signalisation écrite :
 - Marquage des symboles (p. ex. les lignes d'arrêt, les passages écoliers, les passages piétons, les flèches, les dos d'âne, les pictogrammes scolaires, les pictogrammes handicapés);
 - Marquage des voies cyclables (p. ex. les pictogrammes, les zigzags, les lignes d'arrêt, les hachures);
 - Signalisation écrite (environ 14 000 interventions sur une base annuelle).

Pour rendre ces services, l'arrondissement dispose d'une équipe de 179 employés relevant de la Direction des travaux publics. Pour ces services rendus, deux modes de comptabilisation sont privilégiés, soit l'utilisation d'un budget de « charges interunités » et la facturation interne. Au cours de l'année 2016, les services rendus pour l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage ont été financés par des « charges interunités » totalisant 19,4 M\$ et la facturation de travaux d'une valeur de 4,8 M\$. Pour ce qui est de 2017, le budget de « charges interunités » prévu pour l'année totalisait 17,4 M\$ et au 30 septembre, les travaux facturés totalisaient 2,9 M\$⁴.

Tout comme pour les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau), un budget annuel de « charges interunités » est réparti entre les unités

⁴ Établis à partir des travaux facturés et comptabilisés dans SIMON.

d'affaires requérantes qui sont principalement les arrondissements de l'ex-Montréal⁵. Pour ce qui est de la dépense réelle, une « charge interunités » est virée mensuellement à l'arrondissement par les unités requérantes, à raison de 1/12 de l'enveloppe budgétaire prévue à cet effet. Le virement mensuel est ventilé entre les centres de responsabilité de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie⁶. Les services financés par le biais du budget de « charges interunités » sont les suivants :

- Le marquage et la signalisation écrite sur le territoire des arrondissements de l'ex-Montréal : Travaux planifiés;
- L'entretien de l'éclairage et la signalisation lumineuse sur le territoire des arrondissements de l'ex-Montréal : Travaux planifiés et demandes de travail via les applications Gestion des demandes clients-Gestion des demandes de travail (GDC-GDT).

Quant aux nouvelles demandes qui n'ont pas été prévues dans le budget de « charges interunités », une facture est transmise à l'unité d'affaires requérante. Dans le cas de l'éclairage et de la signalisation lumineuse, il s'agit de travaux requis dans le cadre de projets qui requièrent de nouvelles installations ou mises aux normes des feux de circulation. Pour ce qui est du marquage, une facturation est effectuée pour toute nouvelle rue ou piste cyclable non planifiée en début d'année. Les requérants pour ces nouvelles demandes sont les arrondissements de l'ex-Montréal et le Service des infrastructures, de la voirie et des transports. De plus, la facturation interne des services rendus s'applique également aux activités d'entretien du marquage sur chaussée pour les arrondissements de Montréal-Nord et de Saint-Laurent.

3.2. ENTENTES DE SERVICES INTERUNITÉS

3.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Nous avons établi d'entrée de jeu que la notion de services rendus entre deux unités d'affaires de la Ville est prévue à la *Charte de la Ville de Montréal*. En effet, les articles 85 et 85.1 stipulent ce qui suit :

Article 85...le conseil de la Ville peut, aux conditions qu'il détermine, fournir à un conseil d'arrondissement un service relié à une compétence relevant de ce dernier; la résolution du conseil de la ville prend effet à compter de l'adoption par le conseil d'arrondissement d'une résolution acceptant la fourniture de services.

⁵ Les arrondissements d'Ahuntsic-Cartierville, de Côte-des-Neiges–Notre-Dame-de-Grâce, de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve, de Montréal-Nord, du Plateau-Mont-Royal, de Rivière-des-Prairies–Pointe-aux-Trembles, de Rosemont–La Petite-Patrie, de Saint-Laurent, du Sud-Ouest, de Ville-Marie, de Villieray–St-Michel–Parc-Extension.

⁶ Entretien signalisation écrite; Entretien éclairage et signalisation (répartit entre les activités Éclairage des rues et Signalisation lumineuse).

Un conseil d'arrondissement peut, aux conditions qu'il détermine, fournir au conseil de la Ville un service relié à une compétence relevant de ce dernier; la résolution du conseil d'arrondissement prend effet à compter de l'adoption par le conseil de la Ville d'une résolution acceptant la fourniture de services.

Article 85.1...un conseil d'arrondissement peut, aux conditions qu'il détermine, fournir au conseil d'un autre arrondissement un service relié à une compétence qu'il détient. La résolution offrant cette fourniture de service prend effet à compter de l'adoption d'une résolution acceptant cette offre.

Ainsi, un service central peut fournir un service à un arrondissement, et un arrondissement peut fournir un service à un service central ou à un autre arrondissement. À la lecture de ces articles de la *Charte de la Ville de Montréal*, les fournisseurs internes et les requérants selon le cas doivent s'adresser à l'instance décisionnelle de qui ils relèvent pour faire approuver leur offre de services ou accepter l'offre de services.

Sur le plan de la gestion, une approbation par les instances décisionnelles sous-tend qu'une entente de services a été convenue au préalable entre les parties impliquées. Les bonnes pratiques suggèrent qu'une entente précise minimalement les modalités suivantes :

- Les attentes des parties impliquées (p. ex. la nature des services rendus, le niveau de service, les coûts);
- Le partage des responsabilités;
- Le mode d'évaluation des services rendus.

Dans le cadre de nos travaux d'audit portant sur les services interunités sélectionnés, nous avons donc recherché l'existence d'ententes de services conclues entre les parties et leur approbation.

EXISTENCE D'ENTENTES DE SERVICES

Tout d'abord pour la majorité des services interunités, nous avons constaté qu'il n'existait pas d'ententes formelles et documentées entre les parties, définissant les modalités de prestation de services.

À l'aide du tableau 3 qui suit, nous constatons que le mode de comptabilisation concerne principalement des services rendus en contrepartie d'une « charge interunités » imputée aux unités d'affaires requérantes. Dans le cas de l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve⁷, près de 100 % des services rendus sont concernés alors que dans le cas de l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie⁸, c'est presque 80 % des services rendus. Selon les personnes rencontrées, ce sont des services principalement rendus aux arrondissements de l'ex-Montréal depuis la création de la nouvelle Ville en 2002.

⁷ Pour les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau).

⁸ Pour les services d'entretien de l'éclairage, de signalisation et de marquage sur la chaussée.

TABLEAU 3 – ENTENTES DE SERVICE ET APPROBATION DE L'OFFRE DE SERVICES PAR LES INSTANCES

FOURNISSEUR DE SERVICES/SERVICE RENDU	MODE DE COMPTABILISATION	UNITÉS D'AFFAIRES REQUÉRANTES	ENTENTE DE SERVICE	APPROBATION INSTANCE REPRÉSENTANT	
				FOURNISSEUR DE SERVICES	REQUÉRANT
ARRONDISSEMENT DE MERCIER-HOCHELAGA-MAISONNEUVE					
Services techniques et soutien logistique aux installations sportives	Charge interunité	Arrondissements Ex-Montréal	Non	Non	Non
Programme de soutien aux associations sportives régionales	Charge interunité	Arrondissements Ex-Montréal	Non	Oui	Oui
ARRONDISSEMENT DE ROSEMONT-LA PETITE-PATRIE					
Entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage	Charge interunité	Arrondissements Ex-Montréal	Non	Non	Non
Travaux d'éclairage et signalisation (Entente no 1)	Facturation interne	Service des infrastructures, de la voirie et des transports	Oui	Non	Non
Entretien du marquage (Entente no 2)	Facturation interne	Arrondissement de Montréal-Nord	Oui	Non	Oui
Entretien du marquage (Entente no 3)	Facturation interne	Arrondissement de Saint-Laurent	Oui	Non	Oui
Autres demandes ponctuelles	Facturation interne	Arrondissements Ex-Montréal et services centraux	Oui ^[A]	Non	Non

^[A] Dans la mesure où une estimation des coûts a été approuvée par le requérant préalablement à l'exécution des travaux.

Par contre, pour les mêmes services rendus par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, mais facturés à la pièce (représentant 20 % de l'ensemble des services rendus), nous avons constaté la conclusion de trois ententes de services avec des requérants, les voici :

- L'une d'elles a été conclue en octobre 2016 avec la Direction des transports du Service des infrastructures, de la voirie et des transports (voir le tableau 3 - Entente no 1) pour des travaux relatifs à l'éclairage et à la signalisation dans le cadre de projets en immobilisations. L'entente décrit notamment la nature des travaux et le niveau de service demandés par la Direction des transports, l'offre de services et les engagements de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, les modalités de suivi et la durée de l'entente;

- Les deux autres ont été conclues avec les arrondissements de Montréal-Nord et de Saint-Laurent pour des services de marquage sur la chaussée (voir le tableau 3 - Ententes nos 2 et 3). Pour les services demandés par chacun de ces deux arrondissements, l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie a soumis une estimation des coûts qui a été acceptée par eux.

Pour les autres demandes ponctuelles, le processus de facturation interne prévoit que chaque demande de services doit faire l'objet d'une estimation autorisée par les parties avant la réalisation des travaux. Cette estimation équivaut à une entente entre les parties.

Considérant qu'une faible proportion des services interunités d'affaires fait l'objet d'ententes, nous sommes d'avis qu'une telle situation ne permet pas aux parties impliquées de convenir formellement de leurs responsabilités respectives. Cela ne leur permet pas non plus de convenir formellement de la nature des services rendus, d'un niveau de service et du mode d'évaluation des services à rendre. Advenant qu'un désaccord survienne entre les parties, cela pourrait avoir pour conséquence que les services attendus ne correspondent pas aux services rendus. Une telle situation serait source d'insatisfaction et pourrait amener un requérant à se retirer du partenariat. Pour éviter d'éventuels désaccords, nous sommes d'avis que des ententes de services, couvrant l'ensemble des services rendus à l'interne, doivent être conclues entre les parties.

APPROBATION DES SERVICES INTERUNITÉS RENDUS

Nos travaux révèlent aussi que les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau) et les services d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée rendus aux unités d'affaires n'ont généralement pas fait l'objet d'une approbation par les instances décisionnelles concernées, pour se conformer aux articles 85 et 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal* (voir le tableau 3).

Cependant, dans le cas des services rendus par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, ayant fait l'objet de facturation interne en cours d'année, nous avons observé que les ententes avaient partiellement été approuvées, puisque les deux instances n'avaient pas toujours approuvé. Ainsi :

- pour l'entente conclue avec la Direction des transports du Service des infrastructures, de la voirie et des transports (entente no 1) : Bien qu'elle ait été approuvée par le directeur de la Direction des transports (à titre de requérant) et par la directrice de l'arrondissement (à titre de fournisseur de services), nous n'avons pas obtenu une évidence d'approbation par les deux instances concernées pour se conformer à l'article 85 de la *Charte de la Ville de Montréal*;
- pour les ententes conclues avec les arrondissements de Montréal-Nord et de Saint-Laurent (ententes 2 et 3) : les deux conseils d'arrondissement approuvent annuellement l'offre de services en vertu de l'article 85.1, à titre de requérants alors que nous n'avons pas obtenu l'évidence d'une approbation par le conseil d'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, à titre de fournisseur de services;

- pour les services rendus facturés à la pièce : Bien que le processus prévoit que chaque demande de services doit être autorisée par des fonctionnaires représentant chacune des parties, avant la réalisation des travaux, ce qui équivaut à une entente entre les parties, ils n'ont pas été approuvés par chacune des instances décisionnelles, représentant soit le fournisseur de services ou le requérant, pour se conformer à l'article 85 ou 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal*, selon le cas.

Considérant que la majorité des services interunités d'affaires n'a pas fait l'objet d'une approbation par les instances décisionnelles conformément aux articles 85 et 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal*, soit en tant que fournisseurs de services ou en tant que requérants, nous sommes d'avis que des mécanismes devraient être mis en place pour que les unités d'affaires puissent s'y conformer. En effet, nous sommes d'avis que les fournisseurs de services devraient s'assurer d'obtenir l'approbation des instances concernées pour se conformer aux articles 85 et 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal*, et ce, avant de rendre leurs services interunités.

RÉPARTITION BUDGÉTAIRE

Malgré le fait que nous n'avons pas retracé d'ententes de services formelles entre les fournisseurs de services et les requérants, un budget de « charges interunités » est quand même réparti entre les unités d'affaires requérantes. Considérant que la majorité des services interunités d'affaires est comptabilisée par le biais de ce budget de « charges interunités », nous avons recherché l'existence d'une quelconque documentation des critères appuyant la répartition des « charges interunités ». Pour les fournisseurs de services, la documentation de tels critères est importante pour démontrer une répartition équitable de leur budget entre les unités d'affaires requérantes. Pour ce faire, nous avons donc questionné sur la répartition budgétaire des « charges interunités » entre les requérants. Nous avons aussi examiné dans quelle mesure les crédits budgétaires répartis entre les requérants correspondaient, en fin d'exercice, aux dépenses réelles par les fournisseurs de services pour leur prestation de services.

Pour cet aspect, nos travaux d'audit ne nous ont pas permis de retracer une documentation appuyant la base de répartition initiale⁹ des coûts aux unités d'affaires requérantes, pour l'arrondissement de Mercier–Hochelaga–Maisonneuve. Dans le cas de l'arrondissement Rosemont–La Petite-Patrie, une étude réalisée en 2004 sur le partage des coûts entre les arrondissements de l'ancienne Ville de Montréal nous a été remise. Cette étude portait spécifiquement sur les activités d'entretien de l'éclairage et de la signalisation lumineuse.

Nos travaux nous ont permis de constater qu'annuellement des ajustements au budget de « charges interunités » étaient effectués par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. Nous avons en effet constaté que la « charge interunités » est indexée sur deux aspects. Premièrement, une indexation de la masse salariale est appliquée pour la totalité

⁹ À la suite de la fusion de la Ville en 2002.

des sommes budgétées. Deuxièmement, une indexation est appliquée plus spécifiquement pour le service de marquage pour tenir compte des nouvelles demandes effectuées au cours de l'exercice précédent. Celles-ci donnent lieu à une facturation interne la première année, mais pour les années subséquentes, les travaux de marquage sont intégrés dans la prestation de services planifiée et comptabilisée par le biais des « charges interunités ».

Bien que le mode de répartition de la « charge interunités » pour les indexations subséquentes à la répartition initiale nous semble approprié dans le cas de l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, nous constatons pourtant qu'elle n'a pas fait l'objet d'une revue depuis la répartition initiale pour les deux arrondissements fournisseurs, et ce, malgré que les nouveaux services offerts ou ceux abandonnés puissent avoir fait évoluer les besoins et pas nécessairement proportionnellement à la quote-part assumée par les arrondissements participants. À ce sujet, les gestionnaires rencontrés pour l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve nous ont affirmé qu'au départ, la répartition du coût des services interunités entre les unités d'affaires a été établie en fonction du volume des demandes de livraison de matériel effectuées sur une ou quelques années. Selon les informations obtenues, le type et la valeur des demandes n'auraient pas été pris en considération lors du calcul initial de répartition budgétaire.

Selon le fonctionnement actuel, il est difficile pour les parties impliquées de déterminer si la répartition budgétaire entre les arrondissements requérants est équitable et si elle reflète vraiment la proportion des services obtenus par eux. Par conséquent, dans le cadre de cet audit, nous sommes incapables de conclure sur l'adéquation ou non de la répartition budgétaire avec la proportion de services rendus à chacun des arrondissements requérants, puisque nous ne connaissons pas la base de répartition initialement déterminée ou mise à jour. Nous sommes d'avis que les arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont–La Petite-Patrie devraient s'assurer de documenter les critères de répartition du budget de « charges interunités » entre les requérants et de revoir périodiquement ces critères pour qu'ils reflètent l'évolution de leurs besoins. Ces critères devraient être objectifs et permettre ultimement une comparaison avec les coûts réels.

CALCUL ET RÉPARTITION DES ÉCARTS BUDGÉTAIRES

Au cours de nos travaux d'audit, nous avons établi que des excédents budgétaires avaient été générés par les deux arrondissements fournisseurs de services. Ainsi sur une période de cinq ans, les services techniques et de soutien logistique aux installations rendus par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve ont engendré des excédents, par rapport au budget original, de plus de 2,3 M\$ au cours des années 2012 à 2016 alors que les services d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage de la chaussée rendus par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie ont générés des excédents totalisant 6,3 M\$ au cours de la même période.

Comme il n'existe pas d'ententes de services précisant les modalités de gestion dans de telles situations, nous nous sommes questionnés sur le processus d'utilisation des excédents. À cette fin, nous avons pris connaissance de l'article 144.1 de la *Charte de la Ville de Montréal* :

Article 144.1... Sous réserve des conditions et modalités déterminées dans le règlement adopté en vertu de l'article 186 de l'annexe C, tout excédent des revenus sur les dépenses prévues au budget d'arrondissement adopté par le conseil de la Ville est à l'usage exclusif du conseil d'arrondissement.

Nous avons aussi pris connaissance de l'encadrement administratif C-RF-SF-D-09-002 *Utilisation des surplus, réserves et revenus excédentaires (DIRECTIVE)*, en vigueur depuis le 26 février 2010, afin de déterminer les modalités à respecter. Des règles d'adoption légales y sont énumérées selon que l'utilisation est prévue pour affecter les surplus libres lors de la confection du budget (p. ex. pour utiliser le surplus comme source de revenus dans l'équilibre budgétaire) ou pour affecter les surplus pour financer une dépense. Selon cette directive, c'est le conseil d'arrondissement qui a le pouvoir d'approuver l'utilisation des surplus provenant du budget de l'arrondissement dans tous les cas. L'encadrement ne précise toutefois pas de quelle façon partager les excédents, lorsqu'il s'agit de services interunités.

Compte tenu du mode de fonctionnement actuel, la décision d'utiliser les excédents revient ultimement aux arrondissements fournisseurs. Nous avons donc examiné pour les deux arrondissements faisant l'objet de cet audit, de quelle façon les excédents avaient été utilisés.

Au cours de la période 2012-2016, l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve a fait le choix de conserver la totalité de ces excédents (2,3 M\$) et a utilisé une partie de ces sommes pour réinvestir dans la mise aux normes des ateliers de l'Entrepôt Chauveau (500 000 \$). Une autre partie a permis à l'arrondissement d'équilibrer son budget de fonctionnement (944 000 \$). Pour ce qui est de la différence (856 000 \$), elle n'avait pas été utilisée par l'arrondissement au moment de nos travaux.

Pour sa part, l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie a fait le choix de distribuer les excédents¹⁰ réalisés à partir de l'année 2014. Ainsi, une somme de plus de 1,2 M\$ a été retournée aux arrondissements requérants dans le cadre de l'exercice d'affectation et de répartition des surplus de gestion de la Ville pour l'exercice financier terminé le 31 décembre 2016. Cette somme représentait le remboursement des excédents générés en 2014 et en 2015 pour les services rendus relatifs à l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée. Nous constatons qu'il s'agissait de la première fois qu'un tel remboursement était effectué et que cette situation ne correspond à aucun des scénarios prévus dans l'encadrement administratif C-RF-SF-D-09-002 *Utilisation des surplus, réserves et revenus excédentaires (DIRECTIVE)*. Nous sommes d'avis

¹⁰ Outre une somme de 300 000 \$ conservée dans un compte de surplus à titre de fonds de prévoyance.

que le conseil de l'arrondissement aurait dû préalablement approuver cette orientation. Nous sommes aussi d'avis que l'encadrement administratif C-RF-SF-D-09-002 *Utilisation des surplus, réserves et revenus excédentaires (DIRECTIVE)* devrait être révisé afin de prévoir les modalités applicables advenant la remise des excédents aux unités d'affaires requérantes. Par ailleurs, des modalités analogues seraient à prévoir dans le cas où un déficit budgétaire serait constaté.

En conclusion, considérant le mode de répartition du budget des services interunités entre les unités requérantes et le fait que des critères objectifs n'ont pas été documentés ou révisés, les unités d'affaires ne sont pas en mesure de déterminer si cette répartition est équitable. De plus, considérant que des directives claires n'ont pas non plus été communiquées sur l'établissement des écarts budgétaires, et leur répartition aux requérants, nous sommes d'avis qu'il est difficile de qualifier la situation d'équitable pour les requérants.

Un tel constat justifie la conclusion d'ententes, à plus forte raison, prévoyant des modalités de prestation de services, permettant à chacune des parties de déterminer si la répartition du coût des services est équitable. Pour guider les unités d'affaires dans cette évaluation, nous sommes d'avis que des règles internes devraient être établies pour encadrer l'élaboration de ces ententes. Ces règles devraient prévoir spécifiquement le mode d'évaluation des services rendus, incluant le calcul des écarts budgétaires, de même que la répartition de ces écarts entre les requérants.

L'intérêt de maintenir les services partagés réside dans l'avantage coût-bénéfice pour l'ensemble des arrondissements participants. Cela repose sur le maintien d'une structure administrative pour gérer les opérations. Dans la mesure où il ne peut être démontré que chacun profite équitablement des services prévus au budget, il subsiste un risque que certains des participants se sentent lésés et puissent vouloir se retirer du partenariat. Une telle situation aurait pour effet de réduire le nombre de partenaires supportant le coût de fonctionnement de la structure administrative, créant ainsi, un déséquilibre financier pour le fournisseur du service. Pour les requérants, une charge plus importante à assumer pourrait annuler l'avantage de procéder de cette façon, du moins pour l'aspect financier, et ultimement, cela pourrait mettre en péril l'existence du service interne.

RECOMMANDATIONS

- 3.2.B. Nous recommandons aux arrondissements de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont-La Petite-Patrie de documenter et de tenir à jour les critères appuyant la répartition du budget de « charge interunités » assumé par les unités d'affaires requérantes afin de faciliter l'évaluation des services rendus et pour refléter les besoins des requérants.**

- 3.2.C.** Nous recommandons à la Direction générale de préciser dans l'encadrement administratif « *Utilisation des surplus, réserves et revenus excédentaires (DIRECTIVE)* », les modalités entourant le partage des excédents (déficits) générés par les activités visées par les services rendus à l'interne et son approbation afin de favoriser l'uniformisation des pratiques et d'assurer une équité dans les coûts assumés par chacun.
- 3.2.D.** Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont–La Petite-Patrie d'établir des ententes de services avec les unités d'affaires requérantes concernées pour convenir formellement des modalités de prestations de services. Ces ententes devraient notamment prévoir la nature des services rendus, le niveau de services, la durée, la base de répartition budgétaire et s'il y a lieu, le mode de partage des écarts budgétaires.
- 3.2.E.** Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont–La Petite-Patrie de s'assurer d'obtenir l'approbation de toutes les instances concernées, et ce, avant de rendre leurs services interunités afin de se conformer aux articles 85 et 85.1 de la *Charte de la Ville de Montréal* et d'uniformiser les façons de faire.

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

- 3.2.B.** ***Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve***
Considérant que l'établissement initial du montant des charges interunités des unités requérantes date de 2002 (création de la nouvelle ville) et que nous ne disposons pas des données à partir desquelles elles ont été calculées, nous devons :
1. *documenter le niveau des services reçus par chacune des unités requérantes au cours des dernières années (2015-2018);*
 2. *faire l'évaluation des tendances quant au niveau de services rendus au cours de cette même période;*
 3. *estimer la valeur des services rendus pour chaque unité requérante pendant cette même période;*
 4. *comparer la valeur des services rendus à chaque unité requérante au montant des charges interunités qui lui est imputé;*
 5. *évaluer la faisabilité de revoir la répartition des charges interunités à la proportionnelle pour l'ensemble de unités requérantes tout en maintenant l'enveloppe globale actuelle des charges interunités;*
 6. *présenter le résultat de cette démarche à l'ensemble des unités requérantes;*

7. *mettre en place les mécanismes et procédures afin de faire une gestion indépendante du budget de la Division des services techniques et soutien logistique aux installations.*
(Échéancier prévu : février à juin 2019)

Arrondissement de Rosemont—La Petite-Patrie

Actuellement, selon les informations dont nous disposons, le vérificateur souhaite tout d'abord la réalisation d'un inventaire de l'ensemble des actifs, afin d'établir la base de répartition des charges interunités. Par la suite, l'établissement du prix de revient pour l'ensemble des activités de la Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée afin de faire le suivi des services rendus. Finalement, avec ces données, faire le bilan annuel des services rendus.

Les recommandations 3.2.B. et 3.4.1.B. requièrent une révision majeure du modèle de gestion de la Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée. Actuellement, l'équipe de l'arrondissement n'est pas outillée pour entreprendre un mandat de cette ampleur comportant un grand volet comptable. L'une des premières étapes consiste à une évaluation des méthodes de calcul la plus simple à mettre en place, comme les quantités et la désuétude et analyser l'équipe requise affectée à ce suivi. L'accompagnement du Service de la performance organisationnelle pour cette démarche serait souhaité.
(Échéancier prévu : le plan d'action sera transmis par le Service de la performance organisationnel et l'arrondissement le 30 juin 2019)

3.2.C.

Direction générale

Une réflexion sera préalablement effectuée avec le Service des finances et le Service de la concertation des arrondissements afin de proposer un mode de partage des écarts budgétaires. À la suite de cette réflexion, l'encadrement administratif « Utilisation des surplus, réserves et revenus excédentaires (DIRECTIVE) » sera modifié afin de préciser les modalités entourant le partage des excédents (déficits) générés par les activités visées par les services rendus à l'interne. **(Échéancier prévu : juin 2019)**

3.2.D.

Arrondissement de Mercier—Hochelaga-Maisonneuve

En lien avec les données recueillies en lien avec la recommandation 3.2.B., nous prévoyons :

1. *élaborer et présenter un modèle d'entente type aux unités requérantes;*
2. *déterminer l'inventaire complet des services de base offerts par la Division des services techniques et soutien logistique aux installations aux unités requérantes;*
3. *établir la valeur de chacun des services*
4. *établir, en collaboration avec chacune des unités requérantes le niveau et la valeur des services à être rendus et le consigner dans une entente;*

5. proposer à l'ensemble des unités requérantes un mode de partage des écarts budgétaires. (**Échéancier prévu : juin à septembre 2019**)

Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie

Il y a déjà des ententes avec certains arrondissements pour les services rendus de marquage sur la chaussée, notamment pour les arrondissements de Montréal-Nord et de Saint-Laurent. Dès cette année, les articles 85 et 85.1 pourront être faits. (**Échéancier prévu : mai 2019**)

Au cours des derniers mois, une offre de services formelle a été réalisée et déposée aux clients en matière de marquage. Cette dernière pourrait être peaufinée et prendre la forme des articles 85 et 85.1 en 2020. Toutefois, l'élargissement du mandat du Service de la performance organisationnelle dans le cadre de la démarche similaire déjà amorcée avec le marquage sur la chaussée, serait requis.

Comme mentionné au moment de l'audit, la répartition des excédents budgétaires est actuellement faite au prorata des charges interunités. Cette pratique sera maintenue, jusqu'à la mise en oeuvre de la recommandation 3.2.C. soit, la mise à jour par le Service des finances de la directive « Utilisation des surplus réserves et revenus excédentaires » précisant les modes de partage des excédents pour les charges interunités. (**Échéancier prévu : décembre 2019**)

3.2.E.

Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve

Nous proposons de :

1. poursuivre notre offre de services en 2019 selon les bases historiques;
2. convenir avec les unités requérantes du calendrier de mise en place des ententes pour 2020 ainsi que des termes (durée et portée de la délégation) liés à l'adoption par les instances concernées des « articles 85 et 85.1 »;
3. conclure et faire adopter les ententes au plus tard lors des séances des conseils concernés de décembre 2019 en vue d'une prise d'effet à compter du 1^{er} janvier 2020. (**Échéancier prévu : février à décembre 2019**)

Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie

La réalisation des recommandations 3.2.B. et 3.2.D. sont préalables à l'élaboration des articles 85 et 85.1.

Par la suite, neuf dossiers décisionnels devront être soumis au conseil d'arrondissement afin de régulariser la situation en offrant formellement (art. 85.1) aux arrondissements desservis, la prise en charge de leurs activités liées à l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée. Dans chaque cas, cette offre doit être accompagnée de l'entente de services correspondante (cf. 3.2.D.).

Un modèle de dossier décisionnel relatif à l'acceptation de l'offre et de l'entente de services devra être rédigé et proposé aux arrondissements desservis. Compte tenu des délais à prévoir pour la préparation de l'offre de service détaillée (3.2.D.), les dossiers requièrent une collecte d'information nécessitant plusieurs mois de travail.

Toutefois, dans le cas des arrondissements de Montréal-Nord et de Saint-Laurent, pour lesquels une offre de services a été produite récemment, les articles 85.1 pourront être soumis aux instances à partir du mois d'avril 2019 (Échéancier prévu : mai 2019. Une activité pourrait être analysée par année :

- l'éclairage;*
- les feux de circulation;*
- la signalisation écrite.)*

3.3. IDENTIFICATION DES BESOINS PAR LES FOURNISSEURS DE SERVICES

3.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Il est indispensable pour un fournisseur de services de bien comprendre les attentes des clients pour y répondre et de réduire le risque d'insatisfaction. Des mécanismes doivent être mis en place pour recevoir toutes les informations nécessaires pour être en mesure d'exécuter les requêtes dans les meilleurs délais et du coup, satisfaire la clientèle.

Dans le cadre de nos travaux, nous avons examiné si des mécanismes avaient été mis en place par les fournisseurs de services pour s'assurer que les requérants énoncent clairement leurs besoins.

SERVICES TECHNIQUES ET SOUTIEN LOGISTIQUE AUX INSTALLATIONS (ENTREPÔT CHAUVEAU)

Parmi les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau), la grande majorité des services rendus, par le biais de requêtes, concerne le prêt de matériel pour des événements et la fourniture de services techniques (p. ex. le transport, le montage et le démontage du matériel). Pour déterminer les besoins des requérants et donner suite à leurs requêtes, l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve a standardisé un formulaire de demande de livraison (DLM) devant être utilisé par eux. Les renseignements qui y figurent sont notamment la date de l'événement, le lieu de livraison, la liste des items et quantités commandées.

Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons examiné l'utilisation de ce formulaire par les requérants. Pour ce faire, nous avons examiné un échantillon de requêtes reçues en 2016 et dans les neuf premiers mois de 2017. Nous avons constaté que les informations prévues au formulaire DLM avaient été fournies par les requérants, tel que prévu dans le processus.

Parmi les autres services rendus, il y a ceux qui sont rendus de façon récurrente en fonction d'un calendrier de livraison. Il s'agit de l'entretien des installations sportives gérées par les arrondissements requérants (l'entretien des arénas, l'entretien des lames de surfacuses, la livraison de chlore et la livraison de terre diatomée).

Pour ce type de services, les mécanismes mis en place par l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, en vue de recueillir les besoins des requérants, visent à leur demander annuellement la liste des piscines et arénas devant être desservis. Ces données permettent de produire un calendrier de planification des livraisons. Dans le cadre de nos travaux, nous avons effectivement constaté l'existence de ce calendrier.

De façon générale, pour les services rendus à l'interne par l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, nous sommes d'avis que les mécanismes en place sont adéquats pour déterminer les besoins des requérants.

SERVICES D'ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE, DE LA SIGNALISATION ET DU MARQUAGE

Parmi les services rendus par l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, par le biais des « charges interunités », certains sont récurrents (p. ex. le marquage sur rue pour l'ensemble du territoire, la patrouille préventive pour l'entretien de l'éclairage). Ils font l'objet d'une planification annuelle de la part de l'arrondissement, selon ses priorités. Selon les informations obtenues, pour ce qui est des activités de marquage, la planification prend également en considération les projets prévus par les arrondissements requérants sur leur territoire ainsi que des demandes spéciales provenant de certains arrondissements.

Pour d'autres services, également financés par le biais des « charges interunités », des demandes des requérants sont transmises par le biais des applications GDC-GDT. Dans ce cas, les requérants indiquent lorsqu'ils adressent leurs demandes, la nature et la localisation des travaux. Il s'agit donc d'un mécanisme permettant de recueillir les besoins des requérants.

Pour les services rendus faisant l'objet d'une facturation interne, des mécanismes permettant d'encadrer de façon uniforme l'énoncé des besoins des requérants, n'ont pas été mis en place par l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie. Nous convenons qu'au moment de formuler leurs demandes, les requérants indiquent généralement la nature et la localisation des travaux demandés. Cependant, nous avons constaté que les :

- demandes des requérants pouvaient avoir plusieurs portes d'entrée (par téléphone, par courriel à l'un des employés) et la détermination des besoins des requérants n'étaient pas documentée de façon uniforme;
- requérants n'indiquent généralement pas sur leur demande de services, la date d'échéance attendue.

Cette façon de faire augmente le risque qu'en raison d'informations manquantes, le fournisseur de services ne soit pas en mesure de bien cerner les besoins des requérants. Au cours de nos travaux, nous avons d'ailleurs constaté que les demandes des requérants pouvaient générer l'échange de plusieurs courriels entre les parties pour préciser la nature des travaux et les contraintes associées. Lorsqu'une telle situation intervient, cela risque de générer des délais dans la prestation de services et de l'insatisfaction de la part des requérants.

De façon générale, pour les services rendus à l'interne par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, nous sommes d'avis que des mécanismes devraient être développés pour mieux identifier les besoins des requérants. Nous croyons que de tels mécanismes devraient être mis en place non seulement pour les services planifiés, mais également pour les demandes de services donnant lieu à la facturation interne. Pour les demandes donnant lieu à de la facturation interne, nous sommes d'avis qu'un formulaire standard, par type d'activités, devrait être utilisé par les requérants de façon à recevoir des informations complètes et aussi pour uniformiser le type d'informations reçues.

RECOMMANDATION

3.3.B. Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de prendre les mesures nécessaires pour qu'un formulaire de requête standard (par activité), prévoyant toutes les informations requises (p. ex. la nature et la date souhaitée du service demandé, la localisation et d'autres particularités) soit utilisé par les requérants afin de faciliter la planification du traitement des demandes et favoriser l'amélioration de la satisfaction de la clientèle.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.3.B. Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie
Le formulaire pour l'activité d'entretien du marquage sur la chaussée a été élaboré en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle dans le cadre du mandat du marquage sur la chaussée :

- *Formulaire pour l'activité d'entretien de la signalisation;*
- *Formulaire pour l'activité des feux de circulation;*
- *Formulaire pour l'activité de l'éclairage de rue.*

Pourrait être élaboré sur le modèle du marquage sur la chaussée en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle. Idéalement, ces formulaires seraient numériques et seraient intégrés à l'intérieur du futur logiciel corporatif de gestion de la maintenance assistée par ordinateur. (Échéancier prévu : juin 2019)

3.4. LES MÉCANISMES DE CONTRÔLE

3.4.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Des mécanismes de contrôle interne doivent être mis en place par les fournisseurs de services pour s'assurer que les services sont rendus tels que convenus, en termes de livrables, de coûts et d'échéanciers. Les contrôles en place devraient notamment permettre de s'assurer que les services demandés sont préalablement autorisés par un responsable désigné du requérant pour prévenir des erreurs de facturation.

Pour le requérant, des mécanismes doivent aussi être mis en place pour lui permettre de contrôler le coût des services qu'il assume soit par le biais des « charges interunités » ou encore ceux qui lui sont facturés en cours d'année.

Dans le cadre de cet audit, nous avons évalué si de tels mécanismes de contrôle avaient été mis en place, tant par les fournisseurs de services que par les requérants. Nous avons examiné distinctement les services rendus selon le mode de comptabilisation puisque les mécanismes de contrôle sont adaptés à chacun de ces modes.

3.4.1. SERVICES RENDUS PAR LE BIAIS DU BUDGET DE « CHARGES INTERUNITÉS »

3.4.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

SERVICES TECHNIQUES ET DE SOUTIEN LOGISTIQUE AUX INSTALLATIONS (ENTREPÔT CHAUVÉAU)

Considérant que les services rendus à l'interne par l'arrondissement Mercier-Hochelaga-Maisonneuve et financés par le biais d'un budget de « charges interunités » concernent principalement le prêt de matériel, nous avons recherché l'existence de mécanismes de contrôle spécifiques à la prestation de services demandés par les requérants.

PRÊT DE MATÉRIEL

Nos travaux d'audit révèlent que des mécanismes de contrôle ont été mis en place pour permettre à l'arrondissement, en tant que fournisseur de services, de s'assurer que les services demandés ont été approuvés par une personne désignée et que les services sont rendus comme demandés (les items, les quantités et le respect de la date prévue).

Selon le processus en place, les requérants acheminent leurs requêtes via un DLM, préalablement autorisé par un responsable désigné. Pour le fournisseur de services, c'est l'application informatique visant à contrôler l'inventaire du matériel qui permet de vérifier

la disponibilité des items demandés pour la date communiquée. Un courriel est transmis au requérant en guise de confirmation que le service sera bien rendu au moment convenu. C'est aussi la même application informatique qui permet de produire un bon de livraison en vue de rendre les services demandés (les quantités et la date convenue). Le jour de la livraison, un représentant du requérant valide les quantités livrées à l'aide du bon de livraison, en y apposant ses initiales. Ce contrôle permet de confirmer que le matériel a été livré comme prévu.

Pour ce qui est des mécanismes pouvant être mis en place par les requérants pour s'assurer d'un contrôle sur les coûts qui leur sont facturés par le biais du budget de « charges interunités », nous constatons qu'ils sont inexistantes. En effet, selon les informations obtenues, le coût des services rendus pour chacune des livraisons n'a pas été établi par le fournisseur de services, ce qui ne permet pas de déterminer la valeur des services reçus par le requérant. Par conséquent, ils ne reçoivent pas périodiquement un état du coût des services rendus par le fournisseur de services pour leur permettre de contrôler les dépenses réelles qu'ils assument. Nous sommes d'avis qu'un tel exercice devrait être effectué pour exercer un contrôle sur les coûts.

SERVICES D'ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE, DE LA SIGNALISATION ET DU MARQUAGE

Considérant le type des services rendus à l'interne par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie financés par le biais d'un budget de « charges interunités », nous avons recherché l'existence de mécanismes de contrôle pour s'assurer que les services ont été rendus aux requérants comme demandé.

ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE ET DE LA SIGNALISATION

Pour ce type de services, l'arrondissement répond à des demandes ponctuelles transmises par les requérants et assure une patrouille préventive. Pour ce qui est des demandes ponctuelles, les requérants transmettent des demandes de travail par le biais de l'application GDC-GDT. Une fois les correctifs apportés par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, la demande de travail est fermée dans l'application. En tant que fournisseur de services, l'arrondissement cherche à s'assurer que les services ont été rendus aux requérants comme demandé, dans le délai prévu. Par conséquent, pour les demandes transmises par le biais de l'application GDC-GDT, il est possible de contrôler cette donnée par le biais des rapports de gestion produits par cette application.

Par ailleurs, pour ce qui est des services de patrouille préventive effectués sur le territoire de l'ex-Montréal, il s'agit de services planifiés par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. Les mécanismes de contrôle mis en place consistent en la tenue d'un calendrier des routes à parcourir.

Pour ce qui est des requérants, il est possible par le biais de l'application GDC-GDT, de suivre l'évolution des demandes de services et s'assurer par la même occasion que la pro-

blématique est résolue. Par contre, pour les services de patrouille préventive, ils doivent s'en remettre à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie.

MARQUAGE SUR LA CHAUSSÉE

Les services de marquage sur la chaussée sont planifiés par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie et les mécanismes de contrôle mis en place consistent en la tenue d'un calendrier des routes à parcourir.

Pour permettre aux requérants d'exercer un suivi sur les services rendus, l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie leur transmet et ce, entre la mi-avril et la mi-juillet, une évolution du degré d'avancement des travaux à une fréquence hebdomadaire. Cette information ne permet toutefois pas aux requérants de savoir à quel endroit les travaux ont été faits. Il est donc difficile pour eux de corroborer si l'information reçue correspond aux travaux réellement effectués, à moins d'en faire une demande spécifique.

Pour ce qui est du contrôle sur le coût des services rendus pour l'ensemble des services offerts par le biais du budget de « charges interunités », il est inexistant. En effet, selon les informations obtenues, le coût moyen des services rendus n'a pas été déterminé par le fournisseur de services. Par conséquent, les requérants ne reçoivent pas périodiquement un état du coût des services rendus par le fournisseur de services pour leur permettre de contrôler les dépenses réelles qu'ils assument. Nous sommes d'avis qu'un tel exercice devrait être effectué pour permettre aux requérants d'exercer un contrôle sur les coûts.

En conclusion, il nous apparaît important dans une optique de service à la clientèle, que les requérants puissent confirmer la quantité de services reçus et leur valeur. Pour cette raison, nous sommes d'avis que les fournisseurs de services devraient fournir des informations suffisamment détaillées aux requérants pour qu'ils puissent être en mesure de rapprocher la valeur des services reçus avec les « charges interunités » assumées par eux.

RECOMMANDATION

3.4.1.B. Nous recommandons aux arrondissements de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et de Rosemont–La Petite-Patrie de produire annuellement aux arrondissements requérants un bilan des services rendus (les quantités et les coûts) afin de leur permettre de comparer la valeur des services reçus au regard des « charges interunités » assumées par eux.

RÉPONSES DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

3.4.1.B. **Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve**

1. Produire un bilan détaillé des services rendus et de la valeur de ceux-ci pour chacune des unités requérantes sur une base annuelle;
2. Comparer annuellement la valeur des services rendus par rapport aux charges interunités imputées à chacune des unités requérantes;
3. Évaluer la faisabilité de revoir la répartition des charges interunités.
(Échéancier prévu : annuellement avant le 15 mars)

Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie

Actuellement, selon les informations dont nous disposons, le vérificateur souhaite tout d'abord la réalisation d'un inventaire de l'ensemble des actifs, afin d'établir la base de répartition des charges interunités. Par la suite, l'établissement du prix de revient pour l'ensemble des activités de la Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée afin de faire le suivi des services rendus. Finalement, avec ces données, faire le bilan annuel des services rendus.

Les recommandations 3.2.B. et 3.4.1.B. requièrent une révision majeure du modèle de gestion de la Division de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée. Actuellement, l'équipe de l'arrondissement n'est pas outillée pour entreprendre un mandat de cette ampleur comportant un grand volet comptable. L'une des premières étapes consiste à une évaluation des méthodes de calcul la plus simple à mettre en place, comme les quantités et la désuétude et analyser l'équipe requise affectée à ce suivi. L'accompagnement du Service de la performance organisationnelle pour cette démarche serait souhaité.
(Échéancier prévu : le plan d'action sera transmis par le Service de la performance organisationnel et l'arrondissement le 30 juin 2019)

3.4.2. SERVICES RENDUS DONNANT LIEU À DE LA FACTURATION INTERNE

3.4.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Tout comme les services rendus par le biais d'une « charge interunités », nous avons recherché l'existence de mécanismes de contrôle permettant de s'assurer que les services ont été rendus comme demandé. Il est à noter qu'aux fins de notre audit, nous avons considéré uniquement les services rendus à l'interne par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. Nous n'avons pas considéré les services facturés par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve puisqu'ils étaient négligeables en volume et en valeur.

Pour l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, la procédure de facturation interne

qui nous a été décrite est celle produite par le Service des finances. Elle permet au fournisseur de services de démontrer qu'il rend les services comme prévu et au requérant d'exercer un réel contrôle. Ainsi :

- lors de la réception d'une demande de services provenant d'un requérant, une estimation des coûts des travaux est préparée par le fournisseur de services. L'estimation des coûts est transmise au requérant pour approbation par un gestionnaire autorisé comme le prévoient les règles de délégation de pouvoirs;
- la réception de l'estimation des coûts (préparée par le fournisseur de services) avant le début des travaux et d'une clé comptable à partir de laquelle les services rendus seront facturés. Cela constitue en quelque sorte, une entente convenue pour les services demandés;
- suite à l'exécution des travaux, une facture est transmise au requérant;
- le requérant dispose d'un délai de 15 jours pour contester le montant facturé;
- après ce délai, il est réputé avoir accepté d'assumer la dépense et le fournisseur de services peut préparer l'écriture de journal et la transmettre au Service des finances pour sa saisie aux livres.

Selon cette procédure, le requérant approuve le coût des travaux avant leur réalisation. Après la réalisation des travaux, il a aussi la possibilité de contester la facture avant que l'écriture de journal ne soit enregistrée.

Dans le cadre de nos travaux d'audit, nous avons évalué le respect de cette procédure de facturation interne, à partir d'une sélection de 24 demandes de services exécutées au cours de l'année 2016 et des 9 premiers mois de 2017. Pour ces 24 demandes, nous avons examiné l'application de la procédure de facturation interne, au regard des contrôles suivants :

- l'estimation des coûts produite avant l'exécution des travaux;
- l'approbation obtenue (par le biais de la transmission de la clé comptable);
- le report aux livres.

À la suite de nos travaux, nous avons donc observé les résultats présentés au tableau 4 ci-dessous.

TABLEAU 4 – APPLICATION DE LA PROCÉDURE DE FACTURATION INTERNE POUR LES SERVICES D'ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE, DE LA SIGNALISATION ET DU MARQUAGE

RÉSULTAT	ESTIMATION DES COÛTS PRODUITE	ESTIMATION DES COÛTS PRODUITE AVANT L'EXÉCUTION DES TRAVAUX	CLÉ COMPTABLE OBTENUE AVANT L'EXÉCUTION DES TRAVAUX	REPORT DU MONTANT FACTURÉ AUX LIVRES COMPTABLES
Oui	15	4	2	24
Non	9	8	19	0
Pas d'évidence	0	3	3	0
	24	15	24	24

Voici l'analyse qui en découle :

- Nous avons retracé des estimations des coûts uniquement pour 15 cas. Nous avons été en mesure de corroborer qu'elles avaient été préparées avant l'exécution des travaux dans seulement 4 cas. Nous comprenons par ce constat que la plupart des estimations des coûts sont préparées après l'exécution des travaux et correspondent plutôt à une facture ou encore qu'aucune estimation des coûts n'a été préparée. Par conséquent, nous constatons dans la majorité des cas que des travaux sont réalisés sans qu'une estimation au préalable ait été effectuée et approuvée en bonne et due forme;
- Nous avons obtenu l'évidence que l'estimation des coûts avait été approuvée et la clé comptable obtenue au préalable, pour seulement 2 requêtes sur les 24 examinées. Dans 3 cas, nous n'avons pas été en mesure d'évaluer la conformité du processus puisque nous n'avions pas les documents démontrant la date à laquelle les travaux ont été exécutés, alors que pour les 19 requêtes restantes, les travaux ont été exécutés avant que l'approbation des travaux et la clé comptable aient été obtenues;
- Pour ce qui est de l'approbation par un gestionnaire autorisé du requérant, nous n'avons pas été en mesure de valider cet aspect puisque les approbateurs ne sont pas toujours identifiables, étant donné que leur signature n'est pas toujours lisible et que leur nom n'est pas inscrit en caractère d'imprimerie;
- Le report aux livres comptables du montant facturé a été effectué dans tous les cas.

Ces constats nous permettent d'affirmer que la procédure de facturation interne n'est généralement pas suivie. La notion de l'urgence de l'exécution des travaux est généralement invoquée pour justifier le non-respect de la procédure.

De plus, afin d'évaluer l'impact du non-respect de la procédure, nous avons plus spécifiquement examiné 12 demandes de services additionnelles, pour lesquelles le délai entre l'exécution des travaux et le report de la dépense aux livres nous apparaissait anormalement élevé.

Pour 11 cas, nous avons constaté des délais variant entre 322 et 611 jours pour obtenir l'approbation du paiement par les requérants (la clé comptable). L'examen des dossiers nous a révélé que le report de la dépense aux livres a été effectué tardivement, puisque les requérants n'avaient pas approuvé l'estimation des coûts avant l'exécution des travaux et n'avaient pas communiqué la clé comptable nécessaire à la facturation. Une telle situation a nécessité plusieurs relances auprès des requérants avant de pouvoir enregistrer la transaction au système comptable. Pour ce qui est du 12e cas, nous n'avons pas été en mesure de corroborer la date d'approbation puisqu'aucun document n'a pu nous être fourni.

Par ailleurs, comme nous l'avons mentionné à la section 3.3 de ce rapport, nous avons constaté au cours de nos travaux que les demandes des requérants pouvaient avoir plusieurs portes d'entrée (par téléphone, par courriel à un des employés). Selon les personnes rencontrées, cette situation explique que nous n'avons pu retracer les pièces justificatives appuyant la facturation interne pour quatre des requêtes (sur les 36 tests) ayant fait l'objet de notre examen, puisqu'ils étaient classés dans les courriels des employés les ayant pris en charge. Pour deux de ces cas, les employés avaient quitté la Ville. Selon nous, un tel fonctionnement présente un risque que le traitement d'une demande soit retardé, advenant l'absence d'un employé, ce qui peut avoir un impact sur la satisfaction de la clientèle. Nous sommes d'avis que l'arrondissement devrait se doter d'une boîte courriel dédiée à la réception de toute documentation entourant les demandes de services, de façon à ce que plus d'un employé puisse y accéder.

En conclusion, nos travaux ont démontré, pour les services ayant fait l'objet de facturation interne, que le fournisseur de services n'est pas en mesure de démontrer qu'il rend les services comme prévu et que le requérant n'effectue pas le contrôle qu'il devrait exercer. Nos travaux nous ont de plus démontré que le non-respect de la procédure était directement relié avec des délais anormalement élevés d'enregistrement des transactions. Ainsi, afin de réduire le temps consacré à la relance des requérants et par conséquent, optimiser le temps consacré aux opérations, nous croyons que l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie devrait prendre des mesures appropriées pour faire respecter la procédure de façon plus rigoureuse.

RECOMMANDATIONS

- 3.4.2.B. Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de prendre les mesures nécessaires pour appliquer les procédures de facturation internes en vigueur avec toute la rigueur nécessaire, et ce, dans le but de récupérer les crédits budgétaires attribuables aux services rendus.**

3.4.2.C. Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de revoir son processus de traitement des demandes afin de s'assurer de documenter les traces de l'approbation du requérant visant à obtenir la clé comptable pour imputer la dépense et de démontrer clairement que l'approbation a été obtenue par une personne autorisée.

3.4.2.D. Nous recommandons à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de se doter d'une boîte courriel dédiée à la réception des requêtes et de toute documentation associée faisant l'objet de facturation interne afin d'améliorer le service à la clientèle, et ce, sans égard aux mouvements de personnel.

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

3.4.2.B. **Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie**
Le formulaire d'estimation des travaux sera modifié pour inclure l'approbation de la personne autorisée et l'inscription de la clé comptable (3.4.2.C.) qui sera obligatoire à la réalisation des travaux permettra un meilleur suivi des paiements de factures. (Échéancier prévu : décembre 2019)

3.4.2.C. **Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie**
Le formulaire d'estimation des travaux sera bonifié afin de démontrer plus clairement l'approbateur qui autorise les travaux et la dépense de ceux-ci. Le nom en lettres carrées et le titre de l'emploi occupé seront ajoutés au formulaire déjà existant et seront exigés avant l'exécution des travaux. (Échéancier prévu : juin 2019)

3.4.2.D. **Arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie**
Une demande sera acheminée aux technologies de l'information afin de demander la création d'une boîte courriel destinée à recevoir les demandes de travaux pour chacune des sections de la division soient :

- l'éclairage de rues et de parcs;
- les feux de circulation et signalisation lumineuse;
- la signalisation écrite;
- le marquage sur la chaussée.

Celles-ci seront utilisées pour recevoir les demandes des clients (arrondissements et services) et un gestionnaire de la boîte sera assigné pour s'assurer qu'il y a toujours une prise en charge.

Une boîte courriel destinée aux traitements de la facturation interne (estimations et factures) sera créée. Celle-ci sera administrée par le personnel de soutien administratif. (Échéancier prévu : décembre 2019)

3.5. SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

3.5.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

La réalisation de sondages de satisfaction de la clientèle permet d'évaluer les services rendus sur différents aspects. Ils permettent :

- d'obtenir une rétroaction sur les services rendus;
- de confirmer les attentes des clients;
- de déterminer des possibilités d'amélioration des services.

Pour que la collecte de données soit adéquate, un sondage doit être composé de questions pertinentes, neutres et clairement énoncées. La clientèle sondée peut être choisie par le biais d'un échantillonnage. Pour être utiles, les informations recueillies doivent être analysées et permettre de prendre des décisions éclairées contribuant à l'amélioration des services rendus. Les actions à mettre en œuvre pour améliorer le service à la clientèle devraient se retrouver dans un plan d'action.

Nos travaux ont donc consisté à évaluer, pour les services interunités audités, dans quelle mesure des mécanismes avaient été mis en place pour évaluer la satisfaction de la clientèle.

SERVICES TECHNIQUES ET DE SOUTIEN LOGISTIQUE AUX INSTALLATIONS (ENTREPÔT CHAUCHEAU)

Pour l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, un processus a été mis en place pour évaluer la satisfaction de la clientèle sollicitant des services de prêt de matériel.

À partir des DLM dont le service a été rendu, des sondages téléphoniques sont réalisés chaque semaine, auprès des requérants. Cette tâche a été assignée aux régisseurs (les responsables de la gestion des opérations) et, l'amélioration du service à la clientèle est un des critères d'évaluation de leur rendement.

Les formulaires de sondages que nous avons examinés visaient à évaluer :

- la qualité du Service à la clientèle lors de la réservation;
- l'heure d'arrivée de la livraison;
- la courtoisie des employés de livraison;
- le bon déroulement de la livraison;
- l'exactitude des quantités et des items confirmés et livrés;
- l'état du matériel livré.

Nous avons aussi observé que deux gabarits de formulaires étaient utilisés. Sur le premier, la date de l'appel et l'identification du sondeur (le régisseur) sont inscrites de même que le numéro de la DLM, et les coordonnées de la personne sondée (le requérant). Sur le deuxième gabarit, l'identification du régisseur responsable apparaît, mais il n'y a aucune évidence que le sondage a été réalisé par cette personne et la date à laquelle le sondage a été réalisé n'est également pas indiquée. Selon les informations obtenues, les sondages téléphoniques servent à évaluer la performance des régisseurs et permettent aussi de prendre le pouls de la satisfaction des clients desservis.

D'une part, nous n'avons retracé aucun document démontrant l'analyse des résultats obtenus, en vue d'établir un plan d'action visant à améliorer le Service à la clientèle. D'autre part, considérant que ce sont les régisseurs qui remplissent les formulaires, nous croyons que cette façon de faire présente un risque d'obtenir des résultats biaisés. Pour démontrer une transparence du processus, nous croyons que les régisseurs ne devraient pas être affectés à cette tâche.

En conclusion, pour l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve bien qu'un processus de sondages téléphoniques a été mis en place, nous croyons qu'il n'est pas pleinement transparent et que des améliorations dans la réalisation et documentation des sondages devraient être apportées. Par ailleurs, nous croyons que la réalisation de sondages sans que les résultats soient analysés et que des actions correctives soient mises en œuvre est un exercice qui n'a pas de réelle valeur ajoutée. Nous croyons qu'un processus d'analyse des informations recueillies devrait être mis en place. Considérant que le processus en place porte uniquement sur le prêt de matériel, nous croyons qu'il pourrait aussi être étendu à l'ensemble des services rendus.

SERVICES D'ENTRETIEN DE L'ÉCLAIRAGE, DE LA SIGNALISATION ET DU MARQUAGE

Pour l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, un sondage en ligne¹¹ aurait été réalisé en 2016 afin d'évaluer le Service à la clientèle concernant l'entretien de la signalisation écrite. Ce sondage avait pour but d'évaluer les éléments suivants :

- La compréhension des besoins de la clientèle;
- Les communications avec la clientèle;
- L'efficacité du fournisseur de services, en termes de délais;
- L'ajout de la patrouille d'entretien depuis 2013;
- La performance globale des services rendus par le fournisseur de services.

¹¹ Sur la plateforme électronique de sondages SurveyMonkey, site de sondage en ligne qui propose des sondages personnalisables ainsi qu'une série de programmes statistiques.

Lors de nos travaux, bien que nous ayons obtenu le questionnaire du sondage, nous n'avons pas obtenu l'évidence qu'il avait bien été réalisé en 2016. Nous n'avons pas non plus, obtenu d'évidence que ce sondage a fait l'objet d'une analyse par le fournisseur de services. De plus, aucun autre sondage n'aurait été réalisé en 2017.

De l'avis du gestionnaire responsable, la rétroaction de la clientèle est aussi obtenue par le biais des commentaires reçus à la suite de la prise en charge de demandes de services. Nous reconnaissons qu'il est possible d'apporter des ajustements aux services rendus, sur la base de ces commentaires, cependant nous croyons que le fonctionnement actuel n'est pas totalement impartial puisque les commentaires sont reçus sur une base volontaire et que ce n'est pas le fournisseur de services qui les a demandés.

En conclusion, pour l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie, bien que des sondages auraient été réalisés en 2016 sur l'un des services rendus (la signalisation écrite) et que l'arrondissement prendrait en considération les commentaires reçus des requérants, nous croyons qu'un réel processus transparent de collecte des données et d'évaluation de la satisfaction de la clientèle n'a pas été mis en place. Nous sommes d'avis que des sondages devraient être effectués et analysés périodiquement. Cet exercice permettrait de démontrer la satisfaction de la clientèle et, s'il y a lieu, d'apporter des améliorations à la qualité du service. Nous croyons également que le processus de sondages pourrait être étendu aux autres services interunités rendus par l'arrondissement.

RECOMMANDATIONS

3.5.B. **Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de mettre en place un processus de sondages auprès des requérants couvrant l'ensemble des services rendus à l'interne, n'impliquant pas le personnel directement évalué sur ce volet afin d'assurer la transparence et la fiabilité des résultats reçus.**

3.5.C. **Nous recommandons à l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve et à l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie de mettre en place des mécanismes permettant d'évaluer globalement les résultats des sondages sur la satisfaction de la clientèle afin d'élaborer, s'il y a lieu, des plans d'action permettant d'améliorer les aspects qui le requièrent.**

RÉPONSES DES UNITÉS D'AFFAIRES

3.5.B. ***Arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve***
 1. *Élaborer un questionnaire type pour chaque type de services offerts par la Division des services techniques et soutien logistique aux installations;*

2. *Évaluer, en collaboration avec le Service des technologies de l'information, la faisabilité d'implanter un système d'envoi de sondage automatisé;*
3. *Démarrer la phase de sondage au plus tard le 1^{er} août 2019;*
4. *Compiler les résultats des sondages selon les types de services;*
5. *Présenter les résultats aux unités requérantes avec le bilan annuel des services rendus. (Échéancier prévu : février à décembre 2019)*

Arrondissement de Rosemont—La Petite-Patrie

La direction de l'arrondissement fera des représentations auprès de la Direction générale, afin d'inclure les services de l'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée à l'intérieur du sondage global de satisfaction des services rendus par nos partenaires internes. La Direction générale ayant identifié l'objectif suivant : « Taux de satisfaction des clients internes via un sondage intégré : taux pour chaque unité communiqué d'ici au 31 octobre 2019 » (Échéancier prévu : juin 2019)

3.5.C.

Arrondissement de Mercier—Hochelaga-Maisonneuve

1. *Démarrer la phase de sondage au plus tard le 1^{er} août 2019;*
2. *Compiler les résultats des sondages selon les types de services;*
3. *Procéder à une analyse des résultats afin de mettre en place les mesures nécessaires pour améliorer les services moins performants. (Échéancier prévu : trimestriellement à compter de l'automne 2019)*

Arrondissement de Rosemont—La Petite-Patrie

Élaboration d'un plan d'action par le chef de division, à la suite de l'obtention des résultats du sondage sur les mesures d'amélioration recommandées. (Échéancier prévu : décembre 2019)

3.6. DIFFUSION DE L'OFFRE DE SERVICES

3.6.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

La diffusion de l'offre de services vise à informer tous les clients actuels et potentiels des services qu'ils pourraient recevoir. La diffusion vise donc à ce que tous disposent de la même information (p. ex. la nature des services offerts, le mode de fonctionnement, les procédures, le prix facturé).

Au cours de cet audit, nous avons évalué dans quelle mesure l'offre de services était clairement décrite et communiquée aux requérants par les fournisseurs de services.

Tout d'abord, nous nous serions attendus d'entrée de jeu, par souci de transparence et d'équité, que l'information sur les services offerts par les arrondissements fournisseurs

soit minimalement disponible sur le site Intranet de la Ville. Pour les deux types de services rendus examinés, nous avons plutôt constaté que l'offre des services rendus à l'interne n'était pas diffusée à l'ensemble des arrondissements, puisqu'historiquement les services sont principalement rendus aux arrondissements de l'ex-Montréal. La diffusion de l'offre de services se concentre en conséquence sur les arrondissements de l'ex-Montréal, puisque c'est pour répondre à cette clientèle que l'allocation des ressources (financières et humaines) a été établie, d'où la répartition du budget par le biais de « charges interunités ».

Ceci dit, pour l'arrondissement de Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, la communication d'informations concernant l'offre de services s'effectue principalement lors de rencontres statutaires regroupant les chefs de division de la culture, des sports, des loisirs et du développement social des arrondissements concernés ou par courriel.

Pour l'arrondissement de Rosemont-La Petite-Patrie, les services rendus sont connus de l'ensemble des arrondissements de l'ex-Montréal. Il n'y a pas de communication d'informations concernant l'offre de services.

Au moment de nos travaux, les deux arrondissements fournisseurs considéraient que les ressources actuellement en place, ne leur permettent pas d'absorber des demandes supplémentaires et ils n'étaient pas à la recherche de nouveaux clients à intégrer dans le partenariat de « charges interunités ».

Considérant le fait que les services sont principalement rendus en contrepartie d'une « charge interunités » avec les arrondissements requérants, l'ajout de nouveaux partenaires exigerait de revoir la répartition du budget. Si l'on se réfère au Guide technique de la préparation du budget de fonctionnement, les « charges interunités » imputées aux arrondissements-clients doivent être égales à celles du budget de l'année précédente, à moins qu'une entente n'intervienne entre l'arrondissement-fournisseur et les arrondissements-clients en statuant sur un niveau de services différent. Avant d'envisager l'élargissement de la clientèle, nous croyons que les deux fournisseurs de services doivent démontrer la bonne gestion des services interunités visés ainsi que la satisfaction de la clientèle.

Pour mesurer les coûts-bénéfices potentiels et l'intérêt à créer un nouveau partenariat pour des arrondissements qui ne sont actuellement pas desservis pour les deux services rendus à l'interne, nous sommes d'avis qu'une étude devrait être menée afin d'évaluer, si telle est l'orientation de l'administration, les économies potentielles pour la Ville. Ainsi, dans la perspective où des bénéfices seraient démontrés, l'étude devrait aussi traiter d'aspects tels que la logistique des opérations (advenant un plus grand territoire à couvrir), le mode de financement ainsi que les règles de gestion.

RECOMMANDATION

- 3.6.B.** Nous recommandons à la Direction générale, si telle est l'orientation de l'administration, de faire une étude coûts-bénéfices pour évaluer la possibilité que les services rendus à l'interne par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve (Entrepôt Chauveau) et par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie s'adressent également aux autres arrondissements afin de prendre une décision éclairée.

RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

- 3.6.B.** *Direction générale*
À la suite des actions qui seront entreprises pour répondre à la recommandation 3.2.B. et si telle est l'orientation de l'administration, une analyse coûts-bénéfices pour évaluer la possibilité que les services rendus à l'interne par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga-Maisonneuve (Entrepôt Chauveau) et par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie puisse être proposée également à d'autres arrondissements sera effectuée en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle. (Échéancier prévu : juin 2020)

4. CONCLUSION

Pour accomplir certaines activités relevant de leur compétence, les services centraux et les arrondissements de la Ville ont quelques fois recours à des services offerts par d'autres unités d'affaires plutôt qu'à l'externe. C'est parce qu'ils n'ont pas l'expertise ou les ressources nécessaires que de telles décisions sont prises. Ce que recherchent les unités d'affaires lorsqu'elles requièrent de tels services, c'est la qualité, la rapidité d'exécution ainsi qu'un juste prix.

La notion de services rendus entre deux unités d'affaires est prévue à la *Charte de la Ville de Montréal* et implique qu'elles doivent s'adresser à l'instance décisionnelle de qui elles relèvent pour faire approuver leur offre de services ou accepter l'offre de services, selon le cas.

La présente conclusion porte sur les services techniques et de soutien logistique aux installations (Entrepôt Chauveau) rendus par l'arrondissement de Mercier–Hochelaga–Maisonneuve et les services d'entretien de l'éclairage, de la signalisation et du marquage sur la chaussée rendus par l'arrondissement de Rosemont–La Petite-Patrie. Ainsi, nos travaux d'audit nous amènent à conclure que les pratiques de gestion en place ne sont pas suffisantes pour s'assurer que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en termes de qualité, d'échéancier et de coûts. C'est dans cet esprit, pour y remédier, que nous recommandons entre autres à la Ville de :

- conclure des ententes de services entre les unités d'affaires, agissant comme fournisseur de services ou comme requérants, pour convenir des modalités de prestations de services;
- s'assurer d'obtenir l'approbation de toutes les instances concernées avant de rendre les services interunités;
- documenter et de tenir à jour les critères de répartition budgétaire, appuyant le budget de services interunités alloué aux unités d'affaires requérantes;
- préciser dans un encadrement administratif, les modalités entourant le partage et l'approbation des excédents ou déficits budgétaires générés par les services interunités;
- prévoir des mécanismes permettant d'encadrer l'énoncé des besoins des unités d'affaires requérantes, pour uniformiser la réception des demandes et faciliter la planification des demandes de services en termes de qualité et de respect des délais;
- produire annuellement un bilan des services rendus (les quantités et les coûts) pour permettre d'évaluer l'adéquation entre les services reçus et le coût assumé par les unités d'affaires requérantes;
- voir à l'application rigoureuse de la procédure de facturation interne en vigueur;
- mettre en place un processus de sondages auprès des requérants couvrant l'ensemble des services rendus à l'interne;
- évaluer globalement les résultats des sondages réalisés auprès des requérants en vue d'élaborer, s'il y a lieu, un plan d'action visant à améliorer la satisfaction de la clientèle.

Les services interunités répondent à une orientation de l'Administration municipale qui a été prise au moment de la création de la nouvelle Ville (en 2002). Cette décision devait permettre de réaliser des économies d'échelle et de préserver une expertise interne au sein de la Ville. Près de 17 ans plus tard, et considérant que le service aux citoyens est l'une des grandes priorités de l'administration, il serait pertinent d'évaluer si de telles économies d'échelle se sont concrétisées, tout en considérant la qualité des services rendus. Si telle est toujours l'orientation de l'administration, il serait approprié d'effectuer une analyse coûts-bénéfices pour évaluer la possibilité d'étendre l'offre de services à l'ensemble des unités d'affaires de la Ville, dans la perspective d'offrir des services de qualité au meilleur coût pour les citoyens.

5. ANNEXE

5.1. OBJECTIF ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

OBJECTIF

S'assurer que des bonnes pratiques de gestion sont en place pour que les services rendus à l'interne correspondent aux attentes des requérants, en termes de qualité, de l'échéancier et des coûts.

CRITÈRES D'ÉVALUATION

- L'offre de services offerts et les règles de fonctionnement sont clairement décrites par les fournisseurs internes et communiquées aux requérants;
- Des mécanismes sont en place pour que les requérants énoncent clairement leurs besoins (la nature des travaux et la date d'échéance);
- Une entente précisant la nature des travaux, une estimation du coût et un délai prévu a été convenue entre les parties, avant le début de la prestation de services;
- Des mécanismes de contrôle sont appliqués pour s'assurer que les services ont été rendus tels que prévus;
- Des mécanismes sont en place pour évaluer l'évolution des services rendus par les fournisseurs internes (la qualité et la satisfaction).

