



# 4.6.

## GESTION DE L'ENTRETIEN DES IMMEUBLES

LE 19 MARS 2019



## SOMMAIRE DE L'AUDIT

### OBJECTIFS

S'assurer que les immeubles de la Ville de Montréal (la Ville) font l'objet d'un entretien planifié et d'un entretien correctif efficace conformément à la stratégie établie par le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI). De plus, s'assurer que la gestion de l'entretien sanitaire s'effectue selon les bonnes pratiques.

En marge de ces résultats, nous avons formulé différentes recommandations au Service de la gestion et de la planification immobilière.

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

Soulignons que l'unité d'affaires a eu l'opportunité de formuler ses commentaires, lesquels sont reproduits à la suite des recommandations de notre rapport d'audit.

### RÉSULTATS

La responsabilité de l'entretien d'un peu plus de 50 % des bâtiments constituant le parc immobilier de la Ville relève du SGPI. Depuis plusieurs années, le parc immobilier souffre d'un sous-financement au budget de fonctionnement pour l'entretien des immeubles. Une telle situation commande nécessairement l'exercice d'une gestion serrée des opérations d'entretien, afin d'éviter que l'état des immeubles ne se dégrade davantage et que cela ne contrevienne au bien-être et à la sécurité des usagers qui fréquentent ces bâtiments. À cet égard, nous estimons que des améliorations devraient être apportées concernant les principaux aspects suivants :

- Les processus opérationnels entourant la gestion de l'entretien planifié des bâtiments confiée à des firmes externes devront faire l'objet d'une réévaluation et d'un renforcement des mécanismes de contrôles, en vue d'obtenir l'assurance que les services sont rendus conformément aux ententes contractuelles;
- La gestion des activités d'entretien sanitaire des bâtiments (en régie ou à contrat) devra être renforcée pour favoriser un meilleur encadrement et un meilleur suivi des opérations;
- Le traitement des requêtes pour des entretiens correctifs mériterait d'être mieux encadré pour favoriser l'uniformité des façons de faire et l'obtention d'informations de gestion fiables pour l'évaluation du rendement des opérations (p. ex. les délais de traitement);
- Des analyses coûts-avantages devraient être réalisées pour supporter les décisions prises quant au mode de gestion des opérations d'entretien;
- La satisfaction de la clientèle concernant les services d'entretien sanitaire devrait faire l'objet d'une évaluation pour repérer les sources d'améliorations potentielles;
- Des objectifs et des indicateurs de performance devaient être identifiés pour l'évaluation du rendement des opérations d'entretien planifiées à contrat et d'entretien sanitaire. De plus, une reddition de comptes devrait s'exercer pour l'ensemble des arrondissements pour qui le SGPI réalise l'entretien planifié et correctif des bâtiments.

## TABLE DES MATIÈRES

<b>1. CONTEXTE</b>	<b>247</b>
<b>2. OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX</b>	<b>249</b>
<b>3. RÉSULTATS DE L'AUDIT</b>	<b>251</b>
3.1. Gestion des opérations d'entretien des bâtiments	251
3.1.1. Entretien planifiés à contrat	251
3.1.2. Entretien sanitaire (en régie ou à contrat)	260
3.1.3. Traitement des requêtes d'entretiens correctifs (en régie et à contrat)	266
3.1.3.1. Directives pour le traitement des requêtes	268
3.1.3.2. Respect des délais cibles pour le traitement des requêtes	269
3.1.3.3. Documentation des interventions d'entretiens correctifs réalisées	274
3.1.3.4. Mécanismes de surveillance du traitement des requêtes	276
3.2. Analyse coût-avantage de la gestion des opérations d'entretien (en régie versus à contrat)	277
3.3. Évaluation de la satisfaction de la clientèle	279
3.4. Reddition de comptes	282
<b>4. CONCLUSION</b>	<b>287</b>
<b>5. ANNEXE</b>	<b>289</b>
5.1. Objectifs et critères d'évaluation	289



## LISTE DES SIGLES

### PEP

Programme d'entretien planifié

### SGPI

Service de la gestion et  
de la planification immobilière

### SIGI

Système intégré de gestion des immeubles

### VAR

valeur de remplacement



## 1. CONTEXTE

La Ville de Montréal (la Ville) est propriétaire d'un peu plus de 3 300 actifs immobiliers réparti sur le territoire des 19 arrondissements. Outre les diverses installations extérieures (p. ex. les abris ouverts, les piscines, les pataugeoires), environ 1 500 bâtiments constituent le parc immobilier (p. ex. les bureaux administratifs, les postes de quartier, les centres sportifs, les casernes de pompier).

Sous l'angle du partage des rôles et des responsabilités, nous constatons que la gestion de l'entretien des immeubles appartenant à la Ville n'est pas abordée de façon explicite à la *Charte de la Ville de Montréal* (la Charte). Ainsi, afin de déterminer l'instance compétente sur un immeuble, incluant son entretien<sup>1</sup>, il faut s'attarder à l'usage qui en est fait. Ainsi, un immeuble qui est utilisé par un arrondissement pour la prestation des services aux citoyens (p. ex. une bibliothèque, un aréna, la mairie d'arrondissement) est un immeuble sous la responsabilité de l'arrondissement. En revanche un immeuble qui est utilisé à des fins relevant du conseil municipal, comme les équipements culturels, de sports ou de loisirs énumérés à l'annexe D de la Charte (p. ex. le Complexe sportif Claude-Robillard, le Centre de tennis du parc Jarry) ou un immeuble qui relève du conseil d'agglomération (p. ex. les casernes de pompier, les postes de quartier) est un immeuble dont l'entretien est généralement<sup>2</sup> sous la responsabilité d'un service central, en l'occurrence, le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI)<sup>3</sup>.

En effet, précisons qu'à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le SGPI a rendu effectif un vaste chantier de regroupement, visant à rapatrier sous sa gouverne l'ensemble des activités immobilières. Notamment, la responsabilité de l'entretien de plusieurs bâtiments, qui auparavant était assumée par différents services centraux (p. ex. le Service Espace pour la vie – Biodôme, Planétarium, le Service de l'eau – Usines de production de l'eau potable et de traitement des eaux usées), a été ramenée vers le SGPI. À la suite de ce rapatriement, le SGPI a entrepris de clarifier les rôles et les responsabilités des parties prenantes, par le biais de la rédaction et de la transmission, à tous les services centraux, d'un document particularisé à chacun et intitulé « *Chantier de regroupement du SGPI pour la fonction immobilière* ». Selon les informations obtenues, ce partage des rôles et des responsabilités demeure cependant à être finalisé concernant le Service de l'eau, ce dernier n'ayant accepté de céder au SGPI, que l'entretien de l'enveloppe extérieure des bâtiments utilisés aux fins de ses opérations.

1 Définition « Entretien » : Les soins, les réparations, les nettoyages, les dépenses qu'exige le maintien en bon état de fonctionnement des bâtiments pour les services auxquels ils sont destinés.

2 Sous réserve de l'exercice d'une délégation de pouvoirs par l'instance compétente.

3 Source : Service des affaires juridiques, Ville de Montréal.

Afin de répondre aux besoins soulevés dans le cadre des travaux de ce chantier, le SGPI a ajusté sa structure organisationnelle. La nouvelle structure en vigueur, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018, intègre entre autres, les modifications suivantes :

- Création de la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté, de laquelle relève la Division de la propreté responsable d'assurer l'entretien sanitaire d'une partie du parc immobilier sous la responsabilité du SGPI;
- Création de postes de « *Gérant d'immeubles* », afin d'améliorer et de simplifier l'accès aux services immobiliers d'entretien par l'entremise d'un interlocuteur unique;
- Création d'une Section centre d'appels relevant de la Direction du bureau de projet et des services administratifs, afin d'unifier la prestation de services et d'assurer un contrôle qualité.

Les divers systèmes électromécaniques et architecturaux, dispositifs de sécurité ou autres composantes des bâtiments de la Ville nécessitent la mise en œuvre d'un Programme d'entretien préventif (PEP), en vue de réduire la probabilité de défectuosité ou de dégradation prématurée et d'en augmenter le rendement opérationnel au regard des pannes pouvant survenir. Ces PEP sont élaborés en fonction des particularités des équipements à entretenir et d'un calendrier déterminant les fréquences de leurs entretiens. En cas de bris, de pannes ou de dysfonctionnements signalés par les occupants des bâtiments, des entretiens dits « *correctifs* » pourront néanmoins être réalisés. Également, les divers locaux des bâtiments doivent faire l'objet d'un entretien sanitaire périodique afin de procurer aux occupants et aux usagers, un environnement adéquat.

Au moment de nos travaux d'audit, les informations retracées révèlent que l'entretien planifié, correctif ou sanitaire d'un peu plus de 750 bâtiments parmi les 1 500 bâtiments constituant le parc immobilier de la Ville, relevaient du SGPI. Outre les bâtiments utilisés par des services centraux, et bien qu'il s'agisse d'une responsabilité d'arrondissement, il importe de préciser que le SGPI réalise, depuis la fusion municipale en 2002, l'entretien (planifié et correctif) des bâtiments situés sur le territoire des neuf<sup>4</sup> arrondissements issus de l'ex-Ville de Montréal. Cette offre de services du SGPI exclut toutefois l'entretien sanitaire des bâtiments de l'ensemble des 19 arrondissements de la Ville.

Pour leur part, les arrondissements issus d'ex-banlieues gèrent l'entretien des bâtiments relevant de leur compétence de façon autonome selon un mode de fonctionnement (en régie, à contrat ou mixte) qui leur est propre. Le SGPI n'intervient auprès de ces arrondissements que sur demande expresse comme c'est le cas pour l'arrondissement de Montréal-Nord qui à la suite d'une entente bénéficie des services du SGPI pour l'entretien de certains des équipements de ses arénas.

---

<sup>4</sup> Ces arrondissements sont les suivants : Ahuntsic-Cartierville, Côte-des-Neiges-Notre-Dame-de-Grâce, Plateau-Mont-Royal, Sud-Ouest, Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles, Rosemont-La Petite-Patrie, Ville-Marie et Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension.



Ces activités liées à l'entretien planifié et correctif au sein du SGPI relèvent de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation. Elles se réalisent en partie en régie, au moyen d'équipes multidisciplinaires d'employés issus de divers métiers spécialisés<sup>5</sup> relevant des Divisions de la gestion immobilière et de l'exploitation des bâtiments spécialisés des régions Est et Ouest et en partie à contrat par le biais de la Division de la gestion immobilière, de l'exploitation à contrat et de l'énergie. Quant aux activités d'entretien sanitaire réalisées en régie ou à contrat (exclusion faite des arrondissements), elles relèvent de la Division de la propreté sous la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté. Toutefois, au moment de nos travaux cette responsabilité était transitoirement partagée avec la Division de la gestion immobilière et de l'exploitation à contrat et de l'énergie, laquelle gérait encore différents contrats d'entretien sanitaire. Précisons qu'aux fins du présent rapport, nous désignerons cette dernière division comme étant « *la Division à contrat* ».

La Ville est confrontée depuis plusieurs années à un sous-financement chronique au budget de fonctionnement pour l'entretien des immeubles, qui affecte l'état et la valeur de son parc immobilier. Selon les informations obtenues du SGPI, depuis 2015, le redressement du budget d'entretien a été entrepris. Ainsi, le ratio du budget d'entretien consenti sur la valeur de remplacement du parc (VAR)<sup>6</sup> est passé de 1 % en 2015, à 1,26 % et à 1,31 % pour les années 2018 et 2019 respectivement. Selon les pratiques du milieu, la portion du budget annuel qu'un propriétaire doit consentir au budget de fonctionnement de l'entretien de ses immeubles est reconnue devoir s'élever à 2 % de la VAR du parc immobilier s'il souhaite en maintenir l'état, le confort et la valeur. Force est de constater que le ratio s'améliore, mais du rattrapage demeure encore à être effectué.

Mentionnons également que la dernière évaluation qualitative des immeubles dont dispose actuellement le SGPI a été réalisée par une firme externe au cours des années 2009 à 2016. Selon les informations obtenues, les ratios mentionnés précédemment s'appuient sur une VAR non actualisée datant de 2011, qui n'est plus à jour. Au moment de nos travaux d'audit, le SGPI était à revoir sa stratégie pour l'obtention d'audits des immeubles actualisés.

Dans un contexte où les ressources disponibles sont limitées, la gestion efficace des opérations entourant l'entretien des immeubles est sans contredit capitale en vue d'éviter la détérioration prématurée des équipements, accroître leur durée de vie et surtout, assurer aux usagers qui fréquentent ces immeubles un environnement sain et sécuritaire.

## 2. OBJECTIFS 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 la gestion de l'entretien des immeubles. Nous avons

<sup>5</sup> Spécialisation dans le domaine de : l'électricité, le chauffage, la ventilation, la climatisation, la réfrigération, la plomberie, la menuiserie et la peinture.

<sup>6</sup> La VAR non actualisé du parc immobilier de la Ville, établie en 2011, s'élève à 3,1 milliards \$.

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 soutenu par CPA Canada.

Cet audit avait pour objectif de s'assurer que les immeubles de la Ville font l'objet d'un entretien planifié et d'un entretien correctif efficace conformément à la stratégie établie par le service et de s'assurer que la gestion de l'entretien sanitaire s'effectue selon les bonnes pratiques. Précisons que nos travaux d'audit ont exclu l'examen des activités d'entretien planifiées fait en régie par les employés de la Ville, pour se concentrer vers les entretiens planifiés confiés à contrat à des firmes externes.

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 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 la gestion de l'entretien des immeubles effectuée par le SGPI. Ils ont couvert les huit premiers mois de l'année 2018, mais pour certains aspects, des données antérieures à cette année ont également été considérées. Nos travaux ont principalement été réalisés entre les mois de juin et décembre 2018, mais nous avons également tenu compte d'informations qui nous ont été transmises jusqu'en janvier 2019.

Ces travaux ont principalement été réalisés auprès des unités administratives suivantes, relevant du SGPI :

- Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation :
  - Division de la gestion immobilière et de l'exploitation des bâtiments spécialisés – région Est;
  - Division de la gestion immobilière et de l'exploitation des bâtiments spécialisés – région Ouest;
  - Division de la gestion immobilière, de l'exploitation à contrat et de l'énergie.

- Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté, Division de la propreté;
- Direction du bureau de projet et des services administratifs, Division des services administratifs, Section centre d'appels.

À la fin de nos travaux, un projet de rapport d'audit a été présenté, aux fins de discussions, aux gestionnaires concernés des directions du SGPI visées par l'audit. Par la suite, le rapport final a été transmis à la direction du SGPI pour l'obtention d'un plan d'action et d'un échéancier pour la mise en œuvre des recommandations le concernant. Le rapport final a également été transmis à la Direction générale et, à titre informatif, au Service des affaires juridiques.

### 3. RÉSULTATS DE L'AUDIT

#### 3.1. GESTION DES OPÉRATIONS D'ENTRETIEN DES BÂTIMENTS

##### 3.1.1. ENTRETIENS PLANIFIÉS À CONTRAT

##### 3.1.B. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

La Division à contrat est, entre autres, responsable de fournir aux clients du SGPI, des services d'entretien technique (planifié et correctif) pour les bâtiments désignés aux fins d'un entretien par l'entremise de firmes externes.

En date du 12 décembre 2018, les informations obtenues révèlent que l'entretien planifié d'environ 420 bâtiments relevait de la Division à contrat. En effet, dans le cadre de la restructuration entreprise au sein du SGPI, deux situations ont eu pour effet d'accroître, de l'année 2017 à 2018, le nombre de bâtiments entretenus au sein de la Division à contrat. D'une part, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, le SGPI a procédé au rapatriement sous sa gouverne de la gestion immobilière de plusieurs bâtiments qui auparavant étaient entretenus par divers services corporatifs de la Ville. D'autre part, un lot d'environ 70 bâtiments qui étaient entretenus en régie par les divisions d'entretien (de la région Est et Ouest) a également été transféré vers la Division à contrat<sup>7</sup>, selon les informations obtenues, pour des raisons d'efficacité opérationnelle. Ainsi, si l'on compare la situation en 2018 (environ 420<sup>8</sup> bâtiments) par rapport à celle qui prévalait en 2017 (environ 130 bâtiments), nous constatons en date du 12 décembre 2018 une augmentation importante du nombre de bâtiments à entretenir sous la responsabilité de la Division à contrat, d'un peu plus de 220 %, soit trois fois plus de bâtiments qu'auparavant. L'accroissement de cette charge de travail

<sup>7</sup> Selon les informations obtenues, en contrepartie, 10 centres sportifs d'envergures dont l'entretien est plus spécialisé auraient été transférés de la Division à contrat vers les divisions d'entretien des régions Est et Ouest.

<sup>8</sup> Selon les informations obtenues, pour les bâtiments afférents au Service de l'eau, le SGPI n'entretient que l'enveloppe extérieure de ceux-ci.

au sein de la Division à contrat sous-entend l'instauration d'une gestion interne serrée au regard du suivi des différentes ententes contractuelles en vue d'obtenir l'assurance que la Ville paie pour des services rendus conformes à ses attentes.

Selon les informations obtenues des gestionnaires rencontrés, ces bâtiments entretenus par le biais d'ententes contractuelles sont, de façon générale, des bâtiments non spécialisés (p. ex. des bâtiments administratifs, des postes de quartier). En revanche, les bâtiments considérés comme étant plus spécialisés de par les particularités de leurs équipements (p. ex. les arénas, les piscines) sont entretenus en régie par des équipes d'employés spécialisés relevant des divisions de la gestion immobilière et de l'exploitation des bâtiments spécialisés – région Est et région Ouest. Pour la suite du présent rapport, nous désignerons ces deux unités administratives comme étant la « *Division Est* » et la « *Division Ouest* ».

Ainsi, les contrats adjudgés concernent l'entretien de divers types d'équipements (p. ex. des équipements de la mécanique du bâtiment<sup>9</sup>) dont certains (p. ex. les ascenseurs, les génératrices) font l'objet d'un entretien préventif devant répondre à des exigences prescrites par des normes et des lois au Québec<sup>10</sup>. Les firmes retenues doivent procéder à la réalisation de l'ensemble des PEP conformément aux instructions des documents d'appels d'offres et selon le cas, aux entretiens correctifs advenant que le contrat soit de type « *Tout inclus* ».

Nos travaux d'audit ont consisté à examiner les processus en place au sein de la Division à contrat, en vue d'évaluer la mesure avec laquelle des mécanismes de contrôle avaient été instaurés en vue d'assurer le suivi du respect des clauses contractuelles, d'obtenir l'assurance des services rendus et de corroborer le bien-fondé des factures soumises par les firmes adjudicatrices.

Pour ce faire, nous avons obtenu du gestionnaire responsable, la liste des contrats en vigueur en date du 11 septembre 2018. De cette liste, les contrats qui avaient spécifiquement trait à l'entretien planifié d'équipements des bâtiments et qui étaient en vigueur durant la période couverte par notre audit, soit les 8 premiers mois de l'année 2018, ont été retenus. Notons que certains de ces contrats ont été l'objet de l'exercice de clauses de prolongation dans l'intervalle de conclure un nouveau contrat. Nous avons ainsi recensé une population de 12 contrats totalisant 9,9 M\$ (en incluant le coût des prolongations). Parmi ceux-ci, nous avons procédé à la sélection d'un échantillon de 3 contrats totalisant 6,7 M\$ sur une population totale de 9,9 M\$ (68 %) – (voir le tableau 1).

<sup>9</sup> Par exemple : les systèmes de chauffage, de ventilation ou d'air conditionné.

<sup>10</sup> Notamment : *Loi sur le bâtiment* (chapitre B-1.1) et le *Code de sécurité* (chapitre B-1.1, r.3) et le *Code de construction* (B-1.1, r.2).

**TABLEAU 1 – ÉCHANTILLON DES CONTRATS D'ENTRETIEN PLANIFIÉ EXAMINÉS**

CONTRAT	OBJET	NUMÉRO DE L'APPEL D'OFFRES	COÛT (AVEC TAXES ET PROLONGATIONS)	ÉCHÉANCIER	NOMBRE DE BÂTIMENTS CONCERNÉS
1	Service d'entretien d'équipements de transport vertical <sup>11</sup>	13-13024	2,2 M\$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2016 <sup>[A]</sup>	79
2	Service d'entretien de génératrices d'urgence	13-13028	0,4 M\$	Du 1 <sup>er</sup> janvier 2014 au 31 décembre 2016 <sup>[A]</sup>	31
3	Service d'entretien d'équipements de la mécanique du bâtiment – Chauffage, ventilation, air conditionné	17-15952	4,1 M\$	Du 1 <sup>er</sup> septembre 2017 au 31 août 2022	58
			<b>6,7 M\$</b>		

<sup>[A]</sup> Contrats prolongés au 31 décembre 2017 et ensuite au 31 décembre 2018.

Pour ces trois contrats, nous avons notamment, examiné les documents d'appel d'offres et avons relevé les clauses pertinentes afférentes au suivi de la réalisation des activités d'entretien planifié et au respect des conditions en vue du paiement des factures soumises par l'adjudicataire. Par la suite, pour chaque contrat nous avons sélectionné au hasard trois bâtiments et un équipement par bâtiment, aux fins d'un examen plus approfondi quant au respect des clauses contractuelles.

Nous présentons ci-après, les résultats de l'examen effectué au regard de chacun des contrats de notre échantillon.

### **CONTRAT 1 - (APPEL D'OFFRES 13-13024) - SERVICE D'ENTRETIEN D'ÉQUIPEMENTS DE TRANSPORT VERTICAL**

Parmi les divers équipements de transport vertical constituant le présent contrat, nous avons sélectionné aléatoirement un ascenseur pour chacun des trois bâtiments de l'échantillon. Comme mentionné précédemment, ce type d'équipement fait l'objet d'un entretien qui est réglementé. Le document d'appel d'offres, précise notamment, que des épreuves de sécurité doivent être effectuées annuellement et que des entretiens réguliers sont requis une fois ou deux par mois selon la vétusté de l'équipement. À la lumière des

<sup>11</sup> Les équipements visés concernent principalement des ascenseurs, des escaliers mécaniques, des plates-formes pour handicapés et des monte-charges.

informations obtenues du gestionnaire immobilier assigné au suivi de ce contrat et de la documentation examinée, nos constats sont les suivants :

- Le document d'appel d'offres<sup>12</sup> prévoit que l'adjudicataire doit présenter à la Ville (en début de contrat et au renouvellement annuel) un calendrier des épreuves de sécurité pour l'ensemble des équipements aux fins d'une approbation. Or, nous avons constaté que le calendrier de réalisation des épreuves de sécurité par équipement n'a pas été transmis par l'adjudicataire et que le SGPI n'en a pas fait la demande. L'obtention de ce calendrier aurait pourtant été pertinente pour le suivi de l'activité et ultimement, pour planifier une vérification faite à l'improviste sur place de la réalisation des travaux;
- Il est également prévu que l'adjudicataire doit remettre au SGPI une attestation écrite des résultats des épreuves de sécurité effectuées. Or, pour les trois ascenseurs de notre échantillon, nous n'avons pas obtenu l'évidence que le rapport d'épreuve de sécurité avait été systématiquement obtenu par le SGPI. À la suite de notre requête, ceux-ci ont dû être demandés à l'adjudicataire. Le gestionnaire immobilier responsable affirme que toute la documentation est généralement reçue, mais que le problème serait plutôt attribuable à un mauvais classement de leur part. Par ailleurs, à l'examen des trois rapports d'épreuves de sécurité ainsi obtenus, nous remarquons que ceux-ci ne sont aucunement signés par le technicien attitré par la firme et qu'ils ne font état d'aucune remarque particulière quant à la conformité ou pas du résultat des essais effectués. À cet égard, les personnes rencontrées au sein de la Division à contrat reconnaissent qu'un meilleur suivi de leur part doit être envisagé;
- Comme déjà mentionnés, outre les épreuves de sécurité, ces équipements doivent également faire l'objet d'un entretien régulier selon une fréquence déterminée au PEP apparaissant au devis. Pour ce faire, le document d'appel d'offres prévoit<sup>13</sup> qu'une fiche d'entretien spécifique doit être complétée à chaque intervention. Généralement, selon l'équipement concerné, une ou deux visites pour un entretien régulier sont requises tous les mois. À cela s'ajoute une épreuve de sécurité annuelle. Or, à la lumière des informations obtenues, force est de constater qu'aucun mécanisme à l'interne n'a été instauré en vue de rapprocher les bons de travail (ou les fiches d'entretien) transmis par l'adjudicataire, aux entretiens et épreuves de sécurité prévus au PEP. Dans les circonstances, le SGPI peut plus difficilement évaluer le taux de mise en œuvre des PEP et réagir promptement advenant que les services ne soient pas rendus tels qu'attendu. Dans les faits, il appert que le taux de mise en œuvre du PEP n'est pas connu avec précision par le SGPI.

En vue d'évaluer si le PEP avait été respecté au regard des entretiens réguliers devant être réalisés pour chacun des équipements de notre sélection (un ou deux entretiens par mois, selon l'équipement concerné), nous avons demandé à obtenir les fiches d'entretien complétées et transmises par l'adjudicataire dans la dernière année. Mis à part deux fiches d'entretien qui étaient manquantes, concernant un des trois équipements

<sup>12</sup> Article 17 des clauses particulières.

<sup>13</sup> Article 18 des clauses particulières.

examinés, les fiches d'entretien complétées pour les deux autres équipements de notre sélection avaient été transmises au SGPI;

- Par ailleurs, concernant ces fiches d'entretien, le document d'appel d'offres précise également ce qui suit :

*Article 18 des clauses particulières*

*« À chacune des visites d'entretien, avant tout travail, le technicien de service doit se présenter à l'exploitant du bâtiment (comptoir d'accueil) afin de s'informer si aucune défaillance mineure sur tout appareil n'a été rapportée par les occupants du bâtiment. [...] À la fin de la visite d'entretien, ou à la suite d'une intervention suite à un appel de service le technicien de service doit remettre à l'exploitant du bâtiment (comptoir d'accueil) les clés et faire signer la « Fiche d'entretien ou le registre de service et de réparation » pour en valider l'intervention. Tout travail sur le site ne sera pas considéré, donc non payable, si la Fiche d'entretien ou le registre de service et de réparation n'est pas signé par l'exploitant du bâtiment ou de son représentant et s'il n'accompagne pas la facture. »*

Or, pour les trois équipements examinés, nous constatons que les fiches d'entretien ne sont généralement pas signées par l'exploitant du bâtiment en vue de valider l'intervention sur place. Dans les faits, nous constatons que les factures sont néanmoins approuvées aux fins de leurs paiements sans que cette exigence des documents d'appel d'offres ne soit respectée.

Dans un même ordre d'idée, les informations obtenues du gestionnaire immobilier responsable révèlent qu'il n'y a pas nécessairement de visites faites de façon aléatoire en vue de valider les services rendus sur le terrain (p. ex. l'examen du registre de services et de réparations lequel est conservé au sein du bâtiment). Bien que les gestionnaires rencontrés affirment que les agents techniques du SGPI assurent une présence au sein des bâtiments, si de telles vérifications sur base de sondage ont été effectuées, elles n'ont pas été documentées. En conséquence, aucune évidence de l'existence d'un tel contrôle n'a pu être démontrée;

- En ce qui a trait aux contrôles entourant les frais facturés, mentionnons qu'il nous apparaît approprié que l'approbation des factures relève d'une tâche confiée au gestionnaire immobilier plutôt qu'aux agents techniques également affectés au suivi de divers aspects des contrats adjugés. Les factures examinées portent d'ailleurs l'évidence d'une approbation par le gestionnaire immobilier responsable. Nous avons également pu apprécier l'existence d'un tableau de suivi de la facturation mensuelle.

## **CONTRAT 2 - (APPEL D'OFFRES 13-13028) - SERVICE D'ENTRETIEN DE GÉNÉRATRICES D'URGENCE**

Comme pour les équipements de transport vertical, l'entretien des génératrices est réglementé. Le PEP précise au document d'appel d'offres que pour chacun des équipements visés par le contrat, l'adjudicataire doit effectuer deux visites annuellement. Une au

printemps et une à l'automne. Il doit également, soumettre au SGPI son calendrier d'entretien en vue de son approbation<sup>14</sup>. Pour justifier sa demande de paiement, l'adjudicataire doit fournir les rapports d'entretien et d'inspection.

Aux fins de nos travaux d'audit, l'entretien afférent à trois génératrices au sein de trois bâtiments différents a été examiné. Nos constats sont les suivants :

- Comme pour le contrat précédent, nous remarquons que le calendrier d'entretien n'est pas nécessairement systématiquement obtenu comme prévu. L'évidence de l'obtention d'un tel calendrier n'a pu être obtenue que pour les équipements des bâtiments d'un service central visé par le contrat, au regard desquels les accès aux bâtiments sont contrôlés. Comme déjà mentionnée, l'obtention de ce calendrier pourrait constituer un outil fort pertinent en vue de planifier la réalisation de vérifications ponctuelles sur les lieux;
- Bien que le taux de mise en œuvre du PEP pour l'ensemble des génératrices faisant partie du contrat n'ait pas été spécifiquement calculé, nous avons toutefois pu observer qu'un tableau de suivi est préparé par le gestionnaire immobilier aux fins de l'approbation des factures. Ce tableau identifie pour chaque bâtiment et pour chaque génératrice afférente, le coût devant être facturé pour chaque entretien planifié à réaliser (deux visites par année). Comme chaque facture est accompagnée du bon de travail pour l'entretien effectué, il est possible de suivre l'évolution des entretiens planifiés réalisés. Aussi, pour les trois génératrices faisant partie de notre échantillon, nous avons obtenu les pièces justificatives nécessaires pour nous permettre d'affirmer que les entretiens prévus ont été entièrement réalisés;
- Contrairement au contrat précédemment examiné, nous constatons que les bons de travail et parfois même les rapports d'entretien portent la signature de l'exploitant du bâtiment ou de son représentant. Cela nous apparaît être une bonne pratique du fait que ce contrôle procure au responsable du suivi du contrat une assurance supplémentaire que les travaux faits sur place ont effectivement été réalisés;
- Il est prévu au devis technique qu'un journal destiné à la consignation des vérifications, de la mise à l'essai et de l'entretien de l'équipement doit être tenu à jour par l'adjudicataire du contrat et être conservé sur place. Or, bien que des vérifications ponctuelles sur le terrain visant à valider les services rendus et le respect des clauses contractuelles puissent avoir été réalisées par les représentants du SGPI, nous n'en avons pas obtenu l'évidence;
- En ce qui a trait au contrôle des frais facturés, nous constatons que le niveau hiérarchique de la personne désignée pour l'approbation des factures est approprié, en l'occurrence, le gestionnaire immobilier. Les factures examinées portent l'évidence d'une approbation par ce dernier. Comme déjà mentionnées, les factures sont accompagnées du bon de travail et des rapports d'entretien et d'essais comme stipulé au document d'appel d'offres.

---

<sup>14</sup> Articles 1.2 et 1.5 du devis technique.



### **CONTRAT 3 - (APPEL D'OFFRES 17-15952) - SERVICE D'ENTRETIEN D'ÉQUIPEMENTS DE LA MÉCANIQUE DU BÂTIMENT**

Ce contrat a pour objet l'entretien d'équipements de chauffage, de ventilation, d'air conditionné et de plomberie au sein de différents bâtiments de la Ville. Tout dépendant de l'équipement, un PEP différent peut devoir être mis en œuvre. Cela implique l'exécution de tâches d'entretien particularisées, ainsi qu'une fréquence d'entretien qui sera variable selon l'équipement concerné (p. ex. deux fois l'an, neuf fois l'an). Le devis technique du document d'appel d'offres, fournit à l'adjudicataire les PEP à mettre en œuvre pour les différents équipements et ce dernier est tenu de s'y conformer.

Pour chacun des trois bâtiments de notre échantillon, un équipement a été sélectionné aux fins d'un examen, soit : une unité monobloc de toiture, une pompe de circulation chauffage et un chauffe-eau domestique. Nos constats sont les suivants :

- Le devis technique précise que l'adjudicataire doit soumettre, pour approbation dans les 90 jours suivant l'ordre de débuter sa prestation de services, ses calendriers d'inspections d'entretien planifié. Ce calendrier particularisé à chaque bâtiment répertorie d'une part, le nombre et le type d'équipements à entretenir regroupés selon le PEP concerné. D'autre part, il indique pour chacun des équipements, le nombre d'entretiens devant être exécutés conformément au PEP correspondant et la période de l'année (répartie sur 52 semaines) où la réalisation de cet entretien est prévue.

Nous avons pu constater pour chacun des trois bâtiments échantillonnés que ledit calendrier avait été transmis par l'adjudicataire. Cependant, bien que le gestionnaire immobilier assigné au suivi du contrat mentionne en avoir effectué l'examen, nous ne retraçons aucune évidence d'une quelconque approbation attestant de la conformité de ceux-ci. À notre avis, ce contrôle est important, car il devrait permettre d'attester que tous les équipements du bâtiment visés par le contrat ont été répertoriés et que la fréquence des entretiens planifiés prévue par l'adjudicataire est conforme aux PEP joints au document d'appel d'offres;

- Par ailleurs, selon les informations obtenues, nous constatons qu'aucun mécanisme n'a été mis en œuvre en vue de rapprocher, pour chacun des équipements à entretenir, les bons de travail transmis par l'adjudicataire aux entretiens planifiés apparaissant au calendrier de réalisation des PEP. Le personnel rencontré affirme qu'un tel mécanisme de conciliation a déjà été instauré il y a quelques années, mais qu'il a été abandonné en raison du temps que cela exigeait et des ressources limitées disponibles. Depuis, nous avons été informés qu'un fichier électronique de suivi des bons de travail transmis par l'adjudicataire a été constitué par un agent technique. Le fichier en question liste tous les bâtiments concernés par le contrat. À chaque fois, qu'un bon de travail est reçu pour un bâtiment, une marque est inscrite dans la semaine concernée. Le gestionnaire immobilier responsable du suivi de ce contrat avoue que cet outil permet d'observer, dans une certaine mesure, la présence de l'adjudicataire au sein des bâtiments faisant l'objet du contrat. Toutefois, cela ne permet pas de valider que les équipements ont été entretenus comme prévu au PEP correspondant.

Qui plus est, le devis technique stipule que l'adjudicataire doit fournir mensuellement un document signé démontrant son taux, en pourcentage, de réalisation des travaux d'entretien exécutés pour chacun des bâtiments inclus à ce contrat. Il est également stipulé que ce document doit accompagner la facture originale pour justifier la demande de paiement<sup>15</sup>. Or, le gestionnaire immobilier responsable avoue qu'il ne fait pas appliquer ces clauses du devis. Le document en question n'accompagne donc jamais la facture soumise par l'adjudicataire et n'est pas demandé. En conséquence, bien que le document d'appel d'offres stipule très clairement que le SGPI s'attend à ce que les travaux d'entretien planifiés prévus au contrat soient réalisés à 100 %, les personnes rencontrées avouent qu'ils n'ont aucunement cette assurance. Dans les faits, le taux de mise en œuvre des PEP pour ce contrat n'est pas connu.

Nous croyons que le suivi de la réalisation des entretiens planifiés va au-delà de la compilation de la documentation transmise par l'adjudicataire. À cet égard, les gestionnaires rencontrés au sein de la Division à contrat, allèguent que des vérifications ponctuelles sur place sont occasionnellement réalisées sur base d'échantillonnage. Nous n'en avons cependant obtenu aucune évidence documentée;

- En ce qui a trait au contrôle des frais facturés, comme pour les autres contrats examinés, nous constatons que le niveau hiérarchique de la personne désignée pour l'approbation des factures est approprié et les factures examinées portent l'évidence de son approbation. Mensuellement, l'adjudicataire facture globalement les travaux réalisés pour les différents lots de bâtiments du contrat (p. ex. le lot n° 1 – 26 bâtiments). Quant aux bons de travail par bâtiment, ils sont transmis électroniquement dans une boîte courriel prévue à cette fin dans les premiers jours suivant leurs exécutions. Selon les informations obtenues du gestionnaire immobilier responsable du contrat, un agent technique à l'interne est désigné afin de récupérer les bons de travail ainsi transmis, de les examiner et de les classer au dossier du bâtiment concerné. Or, il appert qu'un nombre considérable de bons de travail s'accumulent dans la boîte courriel sans que l'agent technique les aient encore examinés et classés. Dans le but de ne pas retarder indûment le paiement à l'adjudicataire, ce retard accumulé fait en sorte que le gestionnaire immobilier est parfois contraint d'approuver la facture sans nécessairement avoir pu corroborer celle-ci avec les bons de travail correspondant. À notre avis, cette situation accroît les risques que la Ville paie pour des services qui n'ont pas été rendus et mérite que des mesures correctives soient entreprises en vue d'y remédier.

En conclusion, nous constatons qu'à plusieurs égards la Division à contrat n'est actuellement pas en mesure de corroborer que tous les services sous-jacents aux contrats adjugés ont effectivement été rendus tel qu'il se devait. De surcroît, dans un contexte où la charge de travail de cette division s'est considérablement accrue avec le chantier de regroupement des activités immobilières et la réorganisation entreprise au sein du SGPI, nous estimons qu'il sera impératif que des mesures soient entreprises en vue de resserrer les contrôles en place.

---

<sup>15</sup> Article 7 du devis technique et 16 des clauses administratives particulières.

## RECOMMANDATION

- 3.1.1.A.** Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de resserrer les contrôles de sorte qu'il puisse s'assurer du respect de l'ensemble des clauses contractuelles afférentes aux contrats d'entretien technique qu'il adjuge, et ce, en vue de favoriser l'obtention d'une plus grande assurance des services rendus, de pouvoir suivre l'évolution du taux de mise en œuvre des programmes d'entretien planifié afférent et de prévenir les risques de défauts.

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

- 3.1.1.A.** **Service de la gestion et de la planification immobilière**  
**VENTILATION, CLIMATISATION ET RÉFRIGÉRATION :**  
*Envoyer une lettre de rappel des clauses contractuelles à l'entrepreneur. (Échéancier prévu : février 2019)*  
*Créer un fichier de suivi des travaux des sous-traitants ventilation, climatisation et réfrigération. (Échéancier prévu : juin 2019)*  
*Demander le calendrier mensuel des travaux d'entretien préventif à l'entrepreneur. (Échéancier prévu : juin 2019)*  
*Calculer le taux de réalisation des travaux au début de chaque mois. (Échéancier prévu : septembre 2019)*  
*Implanter un mécanisme de documentation des inspections et vérifications périodiques des travaux réalisés par le sous-traitant. (Échéancier prévu : décembre 2019)*
- ASCENSEUR ET GÉNÉRATRICE :**  
*Envoyer une lettre de rappel des clauses contractuelles à l'entrepreneur. (Échéancier prévu : mai 2019)*  
*Créer un fichier de suivi des travaux des sous-traitants des ascenseurs. (Échéancier prévu : mai 2019)*  
*Demander le calendrier mensuel des travaux d'entretien préventif. (Échéancier prévu : juin 2019)*  
*Implanter un mécanisme de documentation des inspections et vérifications périodiques des travaux réalisés par le sous-traitant. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

## 3.1.2. ENTRETIEN SANITAIRE (EN RÉGIE OU À CONTRAT)

### 3.1.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

L'entretien ménager des locaux au sein des bâtiments contribue à la santé et au bien-être des occupants et usagers. Il favorise notamment le maintien des conditions d'hygiène et de sécurité des lieux tout en préservant l'image de l'organisation.

L'offre de services du SGPI, en matière d'entretien sanitaire, ne vise que les bâtiments utilisés par les services centraux de la Ville. Ainsi, ses services ne sont pas offerts aux arrondissements issus de l'ex-ville de Montréal ni aux arrondissements issus d'ex-banlieues, lesquels gèrent cette activité en mode autonome.

L'entretien sanitaire des bâtiments des services centraux (p. ex. le Service de sécurité incendie, le Service de police de la Ville de Montréal, le Service de l'Espace pour la vie) est réalisé soit en régie par du personnel de la Ville ou confié à des firmes externes à la suite de l'adjudication d'un contrat. Jusqu'en 2017, les opérations d'entretien sanitaire (en régie ou à contrat) étaient partagées entre le SGPI et divers autres services centraux. Cependant, à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018, à la suite de la mise en branle du chantier de regroupement des activités immobilières, l'ensemble des activités d'entretien sanitaire a été rapatrié au SGPI. Comme déjà mentionnée, cette réorganisation a impliqué la révision de la structure organisationnelle du SGPI et la Division de la propreté a été créée sous l'autorité d'une nouvelle direction, soit la « Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté ».

La Division de la propreté est notamment, responsable de fournir à la clientèle du SGPI des services d'entretien sanitaire en régie ou à contrat, de gérer les contrats adjudgés et d'assurer l'inspection des locaux quant à l'évaluation des standards de salubrité attendus. Précisons toutefois qu'avant cette réorganisation la Division à contrat relevant de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation effectuait déjà la gestion de contrats d'entretien sanitaire au regard de divers bâtiments des services centraux. Au moment de nos travaux d'audit, la Division de la propreté et la Division à contrat se partageaient encore la responsabilité des contrats d'entretien sanitaire en vigueur. Selon les informations obtenues, l'entretien sanitaire d'un total de 165 bâtiments relevait alors du SGPI (en régie et à contrat).

Nos travaux d'audit ont consisté, d'une part, à examiner l'organisation et la surveillance de l'entretien sanitaire faites en régie. D'autre part, pour la Division de la propreté ainsi que pour la Division à contrat, nous avons examiné les mécanismes de contrôle instaurés au regard de l'entretien sanitaire effectué par le biais de contrats adjudgés à des firmes externes, en vue d'assurer le suivi du respect des clauses contractuelles, d'obtenir l'assurance de l'adéquation des services rendus et de corroborer les factures soumises par les firmes adjudicatrices.

## ENTRETIEN SANITAIRE EN RÉGIE – DIVISION DE LA PROPRETÉ

Au moment de nos travaux d'audit, la Division de la propreté était responsable de l'entretien sanitaire en régie de 18 bâtiments utilisés par divers services centraux<sup>16</sup>. Pour accomplir ces tâches, elle bénéficie notamment, d'un effectif de 25 cols bleus permanents et d'un bassin d'environ 8 employés auxiliaires qui interviennent au besoin. De plus, un régisseur et un contremaître se partagent la charge des 18 bâtiments quant à l'organisation et la supervision des opérations d'entretien sanitaire à réaliser.

Les exigences quant à la nature et à la fréquence des travaux d'entretien sanitaire à réaliser sont établies par le biais de l'élaboration de procédures visant à relever, pour les différents types de bâtiments, les endroits ou encore les locaux nécessitant un entretien (p. ex. l'entrée principale, la cuisine, les toilettes), selon un horaire et une fréquence prédéterminés (p. ex. sur une base quotidienne, hebdomadaire, mensuelle ou annuelle). Ces procédures sont appelées « *Routes de travail* ». Elles peuvent être accompagnées de directives décrivant la nature des travaux d'entretien à accomplir (p. ex. de vider les poubelles, de laver les vitres et le plancher), les équipements nécessaires et les techniques de travail à employer. Il faut comprendre qu'une « *Route de travail* » est affectée à un employé et qu'elle est spécifique à chaque bâtiment compte tenu de son usage et de ses caractéristiques. Elle peut parfois combiner à la fois l'horaire détaillé des travaux à exécuter, les tâches à exécuter et leurs fréquences.

Selon les informations obtenues du chef de division responsable, il n'existe pas encore de « *Routes de travail* » pour l'ensemble des 18 bâtiments dont l'entretien ménager est géré en régie. Dans les faits, nous avons pu constater qu'il en existait pour 6 des 18 bâtiments (33 %). À notre avis, ces « *Routes de travail* » constituent un encadrement nécessaire pour assurer un entretien conforme aux besoins et aux attentes de l'organisation. En l'absence de tels encadrements, il pourra en revanche être plus difficile pour les gestionnaires responsables de l'activité de réfuter que les travaux d'entretien sanitaire n'aient pas été réalisés conformément aux attentes en cas d'insatisfaction ou de plaintes formulées.

Quant à la surveillance des travaux, il nous a été mentionné qu'elle s'exerçait principalement par le biais de la présence du régisseur et du contremaître sur le terrain, mais aussi par le biais des plaintes reçues. Nous n'avons toutefois pas effectué de travaux en vue de corroborer ces activités de surveillance.

### RECOMMANDATION

**3.1.2.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'étendre à l'ensemble des bâtiments dont l'entretien sanitaire s'effectue en régie, l'élaboration de « *Routes de travail* », afin d'encadrer la réalisation de l'activité et d'assurer un entretien conforme aux besoins et aux attentes de l'organisation.**

<sup>16</sup> Notamment : il y a neuf bâtiments du Service du matériel roulant et des ateliers, le Jardin botanique et l'Insectarium du Service de l'Espace pour la vie, trois bâtiments du Service de sécurité incendie de Montréal dont le Quartier général.

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.2.B. Service de la gestion et de la planification immobilière**  
*Poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de routes de travail pour les bâtiments entretenus en régie. (Échéancier prévu : 30 novembre 2019)*

### ENTRETIEN SANITAIRE À CONTRAT – DIVISION DE LA PROPRETÉ ET DIVISION À CONTRAT

Aux fins de notre examen, nous avons d'abord recensé les contrats d'entretien sanitaire qui étaient en vigueur pour la période couverte par notre audit (les huit premiers mois de l'année 2018), au sein de la Division de la propreté et de la Division à contrat. Nous avons ensuite procédé à la sélection d'un échantillon de trois contrats, soit deux contrats gérés par la Division de la propreté et un contrat géré du côté de la Division à contrat (voir le tableau 2). Enfin, un total de 13 bâtiments répartis au travers des contrats de l'échantillon a été sélectionné en vue d'examiner l'existence de mécanismes de surveillance visant à valider l'adéquation des services rendus et les factures soumises par les firmes adjudicatrices.

**TABLEAU 2 – ÉCHANTILLON DES CONTRATS D'ENTRETIEN SANITAIRE EXAMINÉS**

CONTRAT	OBJET	NUMÉRO DE L'APPEL D'OFFRES	COÛT (AVEC TAXES ET PROLONGATIONS)	ÉCHÉANCIER	NOMBRE DE BÂTIMENTS CONCERNÉS
<b>DIVISION DE LA PROPRETÉ</b>					
1	Service d'entretien sanitaire de divers bâtiments du Service de sécurité incendie et grand ménage des casernes	17-15625	0,8 M\$	Du 28 avril 2017 au 27 avril 2020 <sup>[B]</sup>	66
2	Service d'entretien ménager – Biodôme de Montréal et Planétarium Rio Tinto Alcan	14-13656	6,9 M\$	Du 1 <sup>er</sup> septembre 2014 au 1 <sup>er</sup> septembre 2017 <sup>[A]</sup>	2
<b>DIVISION À CONTRAT</b>					
3	Service d'entretien sanitaire de divers bâtiments municipaux et du Service de police de la Ville de Montréal	15-14383	9 M\$	Du 1 <sup>er</sup> novembre 2015 au 31 octobre 2018 <sup>[C]</sup>	44
			<b>16,7 M\$</b>		

<sup>[A]</sup> Contrat prolongé au 1<sup>er</sup> septembre 2018 et ensuite au 1<sup>er</sup> septembre 2019.

<sup>[B]</sup> Deux firmes se partagent ce contrat. Le contrat d'une seule des deux firmes a été examiné.

<sup>[C]</sup> Trois firmes se partagent ce contrat. Les trois contrats ont été prolongés au 31 octobre 2019. Le contrat d'une seule des trois firmes a été examiné.

Ces contrats ont pour objet la fourniture de la main-d'œuvre, de tout le matériel, les équipements et les produits requis pour l'entretien sanitaire de divers bâtiments concernés. Les documents d'appel d'offres spécifient généralement les exigences fonctionnelles à suivre et à respecter par l'adjudicataire. À titre d'exemple, l'adjudicataire doit assembler et mettre à la disposition de la Ville un document contenant notamment, le registre des entrées et sorties des employés assignés à l'entretien, les « *Routes de travail* » de chaque employé (l'horaire détaillé et les tâches à exécuter), les fiches signalétiques des produits employés. De façon générale, les documents d'appel d'offres précisent les espaces de travail devant faire l'objet d'un entretien, les tâches à accomplir, la fréquence des entretiens et le nombre d'heures disponible au contrat.

Ainsi, nous constatons pour chacun des trois contrats de notre échantillon qu'un responsable a été désigné en vue d'en assurer le suivi. Nous présenterons donc ci-après nos constatations issues de l'examen des contrats de la Division de la propreté d'une part, et d'autre part, de celui relevant de la Division à contrat.

## **DIVISION DE LA PROPRETÉ - CONTRATS N° 1 ET N° 2 PRÉSENTÉS AU TABLEAU 2**

À lumière des preuves documentaires qui nous ont été fournies au regard du contrat n° 1 (Appel d'offres 17-15625), les mécanismes de surveillance instaurés nous apparaissent satisfaisants. Notamment :

- Aux fins de l'application des dispositions légales applicables en matière de sécurité au travail et d'identification des matières dangereuses, une clause du document d'appel d'offres prévoit que l'adjudicataire est tenu de fournir les fiches signalétiques relatives aux produits d'entretien utilisés. Or, le cartable contenant l'ensemble de ces fiches nous a été présenté;
- Au chapitre de la surveillance des travaux, nous avons obtenu, sur la base d'un échantillon de bâtiments, l'évidence de rapports d'inspection des lieux produits par la personne responsable du suivi du contrat. En effet, le document d'appel d'offres prévoit que les factures seront payées à 100 % si le résultat des indices de propreté mesurés aléatoirement durant le contrat est égal ou supérieur à 80 %. À cet effet, nous constatons que la grille d'évaluation prévue au devis a été utilisée. De plus, nous retraçons l'évidence d'un suivi des opérations de grand ménage fait au sein des bâtiments en 2018. Il s'agit d'une grille de suivi mentionnant notamment, la date prévue pour l'amorce de l'activité ainsi que la date où l'opération a été terminée;
- Nous avons obtenu l'évidence d'un suivi effectué au regard des plaintes formulées (des échanges de courriels);
- Sur base d'échantillonnage, nous avons obtenu l'évidence de l'existence d'un registre au sein des bâtiments compilant les heures d'entrées et de sorties des employés de la firme affectés à l'entretien sanitaire. À cet égard, nous avons également retracé l'évidence d'une vérification faite par la responsable du suivi du contrat préalablement à l'approbation des factures, en vue de valider les heures facturées par l'adjudicataire avec celles consignées au registre d'entrées et sorties des employés.

En revanche, pour le suivi du contrat n° 2 (Appel d'offres 14-13656), les mécanismes de surveillance sont déficients. Notamment :

- Selon les informations obtenues, il n'existe aucune validation particulière entourant l'approbation des factures soumises par l'adjudicataire. Un registre compilant les heures d'entrées et de sorties des employés assignés aux travaux d'entretien n'est pas produit tel que stipulé au document d'appel d'offres<sup>17</sup>. Dans les circonstances, le SGPI s'expose au risque d'approuver des factures pouvant ne pas correspondre à des heures réellement travaillées;
- Par ailleurs, il appert qu'aucun rapport d'inspection des travaux n'est produit et qu'aucun suivi particulier ne s'exerce au regard des produits d'entretien sanitaire utilisés. À cet égard, précisons cependant qu'il s'agit d'un contrat référant à des documents d'appel d'offres plus anciens (2014) et que les clauses afférentes aux contrôles précédemment mentionnés n'y étaient pas incluses.

## **DIVISION À CONTRAT – CONTRAT N° 3 PRÉSENTÉ AU TABLEAU 2**

Pour ce contrat (Appel d'offres 15-14383), sous la responsabilité de la Division à contrat, nous constatons que les mécanismes de surveillance au regard du respect des clauses contractuelles et de la validation des services rendus compte tenu des frais facturés sont pratiquement inexistantes. Le manque de temps compte tenu de la charge de travail et la méconnaissance de cette sphère d'activité sont invoqués par l'agent technique responsable pour expliquer la situation. Ainsi, nos constats sont les suivants :

- Comme mentionné précédemment, bien que le document d'appel d'offres prévoit que les factures ne seront payées à 100 % que si le résultat des indices de propreté mesurés aléatoirement durant le contrat est égal ou supérieur à 80 %, aucune visite d'inspection des lieux n'est réalisée et aucun rapport en ce sens n'est produit;
- Les heures facturées par l'adjudicataire ne sont pas contrôlées systématiquement. En effet, pour les sondages effectués à l'égard de quelques bâtiments, nous observons que les factures portent l'évidence d'une approbation de la part du gestionnaire immobilier responsable. Toutefois, aucune évidence d'une quelconque conciliation avec les heures au registre des entrées et des sorties des employés de la firme affectés à l'entretien sanitaire n'a pu être retracée;
- Selon les informations obtenues, les plaintes reçues guident davantage les interventions effectuées au sein des bâtiments. Toutefois, le traitement de celles-ci s'effectuerait principalement verbalement auprès du représentant de la firme concernée.

En somme, considérant l'importance que revêt l'entretien sanitaire pour le bien-être des occupants et des usagers des bâtiments et de l'ampleur des deniers publics consacrés à l'adjudication des contrats afférents, nous estimons opportun, à certains égards, qu'un resserrement des contrôles soit entrepris.

---

<sup>17</sup> Article 15.2 des clauses administratives particulières.



**RECOMMANDATION**

**3.1.2.C.** Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de renforcer les contrôles entourant le suivi des contrats d'entretien sanitaire des bâtiments sous sa responsabilité de façon à pouvoir s'assurer que les services soient rendus conformément aux attentes et d'assurer aux occupants et aux usagers un environnement sain et sécuritaire.

**RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES**

**3.1.2.C.** *Service de la gestion et de la planification immobilière*  
 Développer et mettre en œuvre des mécanismes de surveillance et de suivi afin d'assurer le respect des clauses contractuelles. Déterminer un pourcentage d'inspections à réaliser à l'interne ou à l'externe. Également, s'assurer d'exiger les registres des entrées et sorties ou rapport de gestion du temps des fournisseurs afin d'en faire la conciliation, de valider et d'approuver les factures. (Échéancier prévu : 31 décembre 2019)

Par ailleurs, comme déjà mentionné précédemment, dans le cadre de la restructuration entreprise par le SGPI, la Division de la propreté relevant de la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté a spécifiquement été créée à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018 en vue de fournir à la clientèle des services d'entretien sanitaire. Selon les informations obtenues des gestionnaires rencontrés, il était prévu que les contrats d'entretien sanitaire qui étaient autrefois sous la responsabilité de la Division à contrat, soient entièrement transférés vers la Division de la propreté. Or, au moment de l'achèvement de nos travaux d'audit en janvier 2019, ce transfert n'avait pas encore été amorcé. À cet effet, dans l'objectif d'uniformiser les façons de faire au regard des mécanismes de surveillance entourant la gestion de ces contrats et d'en accroître l'efficacité, nous estimons qu'il pourrait être opportun pour le SGPI de parachever à court terme le transfert envisager, afin de concentrer, tel qu'il avait été prévu, la gestion de l'activité d'entretien sanitaire au sein d'une seule et même unité administrative.

**RECOMMANDATION**

**3.1.2.D.** Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les dispositions nécessaires pour parachever le transfert de l'ensemble des contrats d'entretien sanitaire vers sa Division de la propreté, afin de favoriser l'uniformisation des façons de faire entourant la gestion de ce type de contrat et d'en accroître l'efficacité.

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

### 3.1.2.D. **Service de la gestion et de la planification immobilière**

*L'exercice de transfert des responsabilités est amorcé depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019. La gestion des contrats d'entretien sanitaire est maintenant sous la responsabilité de la Division de la propreté. Poursuivre le transfert, identifier les ressources nécessaires afin d'effectuer la prise en charge des appels d'offres et du suivi des requêtes d'entretien sanitaire. (Échéancier prévu : 31 décembre 2019)*

### 3.1.3. TRAITEMENT DES REQUÊTES D'ENTRETIENS CORRECTIFS (EN RÉGIE ET À CONTRAT)

#### 3.1.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Les requêtes pour des entretiens correctifs concernent des cas de bris, de pannes ou de dysfonctionnements dans les édifices ou installations appartenant à la Ville. Lorsque de telles situations surviennent, un encadrement administratif, en vigueur depuis septembre 2016, et intitulé « *Demande de service pour l'entretien des immeubles (centre de contact client 872-1234 ou formulaire intranet) PROCÉDURE* »<sup>18</sup>, précise la marche à suivre pour toutes les demandes de service adressées à la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation. Ainsi, selon la procédure établie, le représentant désigné par l'occupant de l'édifice doit faire un appel téléphonique au centre de contact client<sup>19</sup> (ci-après, nommé « le Centre d'appels ») ou bien remplir une demande en ligne (si l'intervention est non urgente), par le biais d'un formulaire de demande d'intervention accessible à partir du site Intranet de la Ville.

En vue de la création de la requête, le requérant doit alors fournir tous les renseignements permettant de déterminer la nature de l'intervention requise (p. ex. des travaux de plomberie, d'électricité, de ventilation, du chauffage ou de refroidissement), la localisation (p. ex. l'adresse ou le numéro du bâtiment) et la source possible du problème. Dans le cas où la demande est acheminée au Centre d'appels, le ou la préposé(e) qui reçoit l'appel doit déterminer s'il s'agit d'une demande urgente ou non. Pour être considérée « Urgente », l'encadrement administratif précise que la demande doit répondre à l'un des trois critères suivants :

- Il y a un risque pour la vie d'une personne;
- L'intégrité du bâtiment est compromise;
- La tenue d'une activité importante est compromise, ce qui pourrait nuire à l'image de la Ville.

<sup>18</sup> C-RM-GPI-P-16-001, date d'entrée en vigueur le 15 septembre 2016.

<sup>19</sup> Il est fait référence à la ligne téléphonique (514-872-1234).

À la suite de la création de la requête au Système intégré de gestion des immeubles (SIGI), un courriel est envoyé au requérant, afin de lui confirmer la prise en charge de sa demande. Ultérieurement, un second courriel lui sera acheminé lorsque la requête sera fermée par l'unité d'entretien responsable. En effet, les entretiens correctifs demandés par le biais de ces requêtes peuvent être effectués en régie par les équipes techniques des divisions des régions Est et Ouest ou être réalisés par les entrepreneurs retenus à la suite de l'adjudication de contrats, sous la responsabilité de la Division à contrat ou d'autres divisions du SGPI responsable de diverses activités d'entretien (p. ex. la Division de la propreté).

Le mode de fonctionnement du traitement des requêtes en régie prévoit que la requête une fois créée dans l'application SIGI est ensuite basculée vers une autre application intitulée SIGI Mobile. C'est à partir de ce moment qu'un bon de travail est généré et automatiquement dirigé vers le gérant d'immeubles, responsable du bâtiment concerné. Un courriel est alors transmis à ce responsable pour lui signaler la présence d'une requête. Ce dernier redistribue ensuite les bons de travail ainsi reçus à son équipe technique en vue de leur traitement.

L'application SIGI Mobile (fonctionnelle depuis 2013) est reliée à l'application SIGI par une interface et permet de traiter les bons de travail de façon électronique à partir des tablettes et des téléphones intelligents des employés assignés. Elle permet également de documenter le travail effectué, d'ajouter des photos et des commentaires en complément au bon de travail traité. Le bon de travail, une fois traité par l'employé assigné, il est réacheminé au gérant d'immeubles (ou contremaître) qui a la responsabilité de l'approuver. Une fois le bon de travail approuvé dans l'application SIGI Mobile, la requête est rebasculée vers l'application SIGI avec un statut « Terminé ».

Le mode de fonctionnement pour le traitement des requêtes à contrat est sensiblement le même qu'en régie en ce qui a trait notamment à la création de la requête dans l'application SIGI, la confirmation par courriel de la prise en charge et le transfert de la requête vers l'application SIGI Mobile.

Les requêtes sont reçues par des agents techniques qui ont pour responsabilité de valider leur bien-fondé et la nature des services requis pour effectuer l'entretien correctif nécessaire. Lorsque la problématique est validée, selon le type de problème à résoudre, ceux-ci transmettent la requête à l'adjudicataire désigné selon le type d'équipement en cause et l'immeuble concerné. Lorsque les travaux sont exécutés, l'adjudicataire doit communiquer avec le Centre d'appels du SGPI pour le signaler, afin que la requête soit fermée. Finalement, tout comme pour le mode de fonctionnement en régie, un courriel est acheminé au requérant pour l'informer que sa requête est fermée.

Au cours des années 2015 à 2018, entre 25 000 à 30 000 requêtes par année ont été acheminées au SGPI et traitées par les différentes unités responsables de l'entretien et de l'exploitation des immeubles. Précisons que pour traiter ces requêtes, le SGPI dispose d'équipes multidisciplinaires composées notamment, de gérants d'immeubles, d'agents techniques, de frigoristes, de peintres, d'électriciens, de plombiers et de menuisiers.

### 3.1.3.1. DIRECTIVES POUR LE TRAITEMENT DES REQUÊTES

#### 3.1.3.1.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Dans ce contexte, nos travaux d'audit ont notamment, consisté à évaluer la mesure avec laquelle le traitement des requêtes pour des travaux d'entretien correctif était réalisé en conformité avec les encadrements ou directives existants. Dans un premier temps, nous avons donc recensé ces directives et dans un deuxième temps, avons examiné le traitement des requêtes enregistrées à l'application SIGI pour la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2018. Nous avons également examiné la documentation des interventions d'un échantillon constitué de 24 requêtes dont le statut était « Terminé ». Précisons que parmi ces 24 requêtes, 12 étaient sous responsabilité de la Division à contrat, 6 sous la responsabilité de la Division région Est et les 6 dernières sous la responsabilité de la Division région Ouest.

Nos travaux d'audit ont permis de constater que la Division à contrat s'était dotée de deux directives internes. Une, portant sur le traitement des requêtes<sup>20</sup> et la seconde, portant sur les contrats octroyés de gré à gré<sup>21</sup>. La directive portant sur le traitement des requêtes vise essentiellement à guider les agents techniques lors du traitement des requêtes afin de tendre vers une approche client uniforme. Nous constatons que cette dernière n'apporte pas de précisions quant au fonctionnement opérationnel afférent au traitement en tant que tel de la requête. Par exemple :

- quelles informations doivent être consignées en dossier;
- quelles circonstances justifient de mettre le statut de la requête en différé;
- quel moment du processus justifie de considérer le statut de la requête comme étant « Terminé » (après que les travaux ont été exécutés ou après réception de la facture, le cas échéant?).

Quant à la deuxième directive interne dont il a été question portant sur les contrats octroyés de gré à gré, elle permet de préciser le mode d'octroi du contrat en fonction du niveau estimé de la dépense afférente aux travaux d'entretien correctifs à réaliser. Selon cette directive, les agents techniques sont autorisés à octroyer des contrats de gré à gré pour les dépenses estimées à moins de 8 000 \$. Les dépenses estimées d'une valeur se situant entre 8 000 \$ et 25 000 \$ doivent faire l'objet d'une soumission par au moins deux fournisseurs.

En ce qui concerne les Divisions d'entretien de la région Est et de la région Ouest, à la lumière des informations obtenues, il n'existe aucune directive interne documentée concernant le processus opérationnel de traitement en régie des requêtes. Le seul encadrement auquel les gestionnaires nous ont référé est celui s'adressant à la clientèle désirent soumettre une requête, dont il a été question plus tôt<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> Intitulée : « Règles de bonne pratique – Traitement des requêtes ».

<sup>21</sup> Intitulée : « Règles de bonne pratique – Contrats de gré à gré ».

<sup>22</sup> Référence : « Demandes de service pour l'entretien des immeubles (centre de contact client 872-1234 ou formulaire intranet) PROCÉDURE », C-RM-GPI-16-001.

En somme, dans un souci d'assurer un traitement uniforme des requêtes et de favoriser l'obtention de délais de réalisation fiables et comparables d'une unité administrative à l'autre nous croyons qu'il serait judicieux pour le SGPI d'élaborer et de diffuser à tous une directive décrivant le mode de fonctionnement préconisé par le service pour le traitement des requêtes reçues.

### RECOMMANDATION

**3.1.3.1.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'élaborer et de diffuser au personnel une directive décrivant le mode de fonctionnement préconisé pour le traitement des requêtes d'entretiens correctifs, et ce, en vue d'assurer l'uniformité des façons de faire, d'accroître la fiabilité des informations de gestion produites, mais aussi pour favoriser la satisfaction de la clientèle.**

### RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.3.1.B. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Développer une directive commune aux équipes en régie et à contrat expliquant comment créer, documenter l'historique et fermer une requête dans le Système intégré de gestion des immeubles.*  
*(Échéancier prévu : décembre 2019)*

## 3.1.3.2. RESPECT DES DÉLAIS CIBLES POUR LE TRAITEMENT DES REQUÊTES

### 3.1.3.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

L'application SIGI permet de calculer le délai de traitement des requêtes. En fait, deux types de délais peuvent être calculés. D'une part, il y a le délai client qui se calcule de la date de création de la requête à la date de sa fermeture. D'autre part, il y a le délai-immeubles qui exclut les jours qui auront été requis, par exemple, pour l'attente de pièces ou encore pour les périodes où la requête a dû être différée.

À cet égard, mentionnons que la direction du SGPI a fixé des délais cibles pour le traitement des requêtes d'entretiens correctifs. Ainsi, les requêtes non urgentes (régulières) doivent être complétées dans un délai de sept jours, alors que les requêtes considérées comme urgentes doivent être complétées dans un délai de quatre heures. Nos travaux ont, entre autres, été orientés vers l'examen du respect de ces délais.

Ainsi, à partir d'une extraction des requêtes enregistrées dans l'application SIGI, laquelle nous a été fournie par le SGPI, nous avons d'abord établi le portrait statistique de celles reçues et qui portaient le statut « Terminé », au cours de la période s'échelonnant du 1<sup>er</sup> janvier au 31 août 2018, et cela, en fonction de l'unité administrative responsable de leur traitement, du statut des requêtes (actif, annulé ou terminé) et du type des requêtes (urgentes ou non urgentes). Les données sont présentées aux tableaux 3 et 4 ci-dessous. Nous avons ensuite calculé le délai moyen des requêtes dont le statut était terminé (voir le tableau 5).

**TABLEAU 3 – PORTRAIT DES REQUÊTES REÇUES ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 AOÛT 2018**

UNITÉ RESPONSABLE DU TRAITEMENT	STATUT DE LA REQUÊTE			
	ACTIF	ANNULÉ	TERMINÉ	TOTAL
À Contrat	382	1 030	6 385	7 797
Région Est	212	512	5 785	6 509
Région Ouest	288	342	5 702	6 332
<b>TOTAL</b>	<b>882</b>	<b>1 884</b>	<b>17 872</b>	<b>20 638</b>

**TABLEAU 4 – TYPE DES REQUÊTES REÇUES ET TERMINÉES ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 AOÛT 2018**

UNITÉ RESPONSABLE DU TRAITEMENT	TYPE DE REQUÊTE		
	URGENT	NON URGENT	TOTAL
À Contrat	507	5 878	6 385
Région Est	416	5 369	5 785
Région Ouest	340	5 362	5 702
<b>TOTAL</b>	<b>1 263</b>	<b>16 609</b>	<b>17 872</b>

**TABLEAU 5 – DÉLAI MOYEN DE RÉALISATION DES REQUÊTES TERMINÉES ENTRE LE 1<sup>ER</sup> JANVIER ET LE 31 AOÛT 2018**

TYPE DE REQUÊTE	DÉLAI CIBLE	NOMBRE DE REQUÊTES	DÉLAI MOYEN	NOMBRE DE REQUÊTES HORS DÉLAI	TAUX DE REQUÊTES RÉALISÉES HORS DÉLAI
Non urgente	7 jours	16 609	18 jours	6 542	39 %
Urgente	4 heures	1 263	10 jours	1 042	83 %
		<b>17 872</b>			

L'analyse effectuée nous permet de constater que le délai moyen de résolution des requêtes complétées a été de 18 jours pour ce qui est des requêtes non urgentes et de 10 jours pour les requêtes urgentes, alors que les délais cibles fixés par la direction étaient de 7 jours pour les requêtes non urgentes et de 4 heures pour les requêtes urgentes. Nous constatons également que 39 % des requêtes non urgentes n'ont pas été réalisées à l'intérieur du délai cible fixé de 7 jours. Pour les requêtes urgentes, ce taux atteint 83 %, compte tenu du délai cible fixé de 4 heures.

Pour justifier ces résultats, il nous a été mentionné qu'il arrive que des requêtes soient mises en différé lorsque le SGPI n'est pas en mesure d'apporter les correctifs immédiatement en raison par exemple, de la non-disponibilité d'une pièce de rechange. Afin d'évaluer l'impact des requêtes mises en différées sur le taux de requêtes non réalisées à l'intérieur des délais fixés, nous avons analysé celles qui avaient fait l'objet d'une mise en différé à l'aide du « *délai-immeubles* ». Nos travaux nous ont permis de constater que pour ces requêtes, un nombre négligeable, parmi les requêtes non urgentes dont le « *délai client* » n'a pas atteint la cible de 7 jours, avaient un « *délai-immeubles* » de 7 jours ou moins (57 requêtes). Donc, la mise en différée n'avait pas ou peu d'impact sur le dépassement du délai cible.

Quant à l'explication obtenue pour les requêtes dites « urgentes », il nous a été mentionné que l'application SIGI, ne permet pas de refléter les délais réels, car ces requêtes doivent parfois rester actives jusqu'à la résolution complète du problème qui peut inclure une portion des travaux dits « urgents » et une portion de travaux non urgents. Par exemple, dans le cas d'une fuite d'eau, le colmatage de la fuite est urgent, mais les travaux de restauration des murs ou des planchers ne le sont pas nécessairement. Cela aurait pour effet de prolonger le délai de résolution. Ceci dit, il n'en demeure pas moins que le délai moyen de résolution des requêtes urgentes est de 10 jours, ce qui est tout de même supérieur au délai cible de 7 jours fixé pour les requêtes non urgentes, sans compter que les requêtes urgentes ne nécessitent pas toujours des travaux de restauration non urgents.

Malgré le fait que des causes influençant négativement les délais de réalisation nous aient été mentionnées, notre examen nous a aussi permis de constater que des dates de fermetures des requêtes étaient modifiées manuellement et que cela a généré des délais nuls. C'est-à-dire que la date de fermeture enregistrée pour certaines requêtes était antérieure à la date de leur création. Dans l'application SIGI, ces délais négatifs comptent pour des délais de 0 jour. Nous avons ainsi recensé 609 cas, dont la plupart (87 %) étaient des requêtes sous la responsabilité de la Division à contrat.

Ces constats démontrent que les dates de fermeture des requêtes peuvent être modifiées dans l'application SIGI et que de surcroît, elles sont erronées dans certains cas.

Du coup, pour les entretiens correctifs, il nous a aussi été mentionné par le gestionnaire de la Division à contrat qu'une directive avait été communiquée, en cours d'année 2018, aux firmes adjudicatrices de contrats concernant la fermeture des requêtes. En effet, elles auraient été avisées de communiquer directement avec le Centre d'appels pour signifier

que les travaux pour lesquels ils avaient été mandatés étaient exécutés, et cela, afin que le préposé puisse inscrire dans l'application SIGI, le statut terminé de la requête. Cette directive permettrait de refléter des délais d'intervention réels et limiterait les modifications manuelles de données à l'application (p. ex. les dates de fermeture des requêtes).

Afin d'approfondir notre analyse des délais de réalisation des requêtes d'entretien correctif, nous avons examiné plus spécifiquement notre échantillon de 24 requêtes parmi celles dont le statut était « Terminé » et avons examiné les bons de travail et les factures le cas échéant (voir le tableau 6).

**TABLEAU 6 – RESPECT DES DÉLAIS CIBLES POUR LES 24 REQUÊTES SÉLECTIONNÉES DONT LE STATUT EST « TERMINÉ »**

RESPECT DES DÉLAIS CIBLES	UNITÉ RESPONSABLE DES REQUÊTES		
	RÉGIONS EST ET OUEST	À CONTRAT	TOTAL
Oui	5	4	9
Non	5	4	9
Non déterminé	2	4	6
<b>TOTAL</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>24</b>

## DÉLAIS NON RESPECTÉS

Selon les informations consignées dans l'application SIGI, 3 requêtes sur les 4 de la Division à contrat respectaient les délais selon l'information consignée dans l'application SIGI puisqu'il s'agissait de délais de moins d'une journée. Toutefois, dans les faits, l'examen des pièces justificatives obtenues au regard de ces requêtes (la facture et/ou le bon de travail) nous a plutôt permis d'observer des délais réels de 42, 105 et 110 jours. Nous avons d'ailleurs constaté que pour les requêtes sous la responsabilité de cette division, la pratique consistait souvent à fermer une requête dès que l'adjudicataire avait été avisé d'effectuer les travaux demandés. Cette pratique fausse évidemment le délai réel de résolution de la requête en plus de ne pas permettre aux agents techniques de faire un suivi adéquat de la prise en charge de la requête puisqu'elle est fermée dans l'application SIGI avant d'avoir été traitée.

## DÉLAIS NON DÉTERMINÉS

Ensuite, notre analyse ne nous a pas permis de corroborer le délai réel de six requêtes. Pour celles des régions Est et Ouest, il s'agit de deux requêtes qui ont été fermées en moins de 30 minutes, mais dont aucun temps d'intervention n'a été consigné au bon de travail. De plus, dans les deux cas, une 2<sup>e</sup> requête a été logée pour le même bâtiment et le même problème dans les deux semaines suivantes. Cela nous laisse penser que



la requête a pu être fermée sans qu'une intervention n'ait été réalisée. Pourtant, dans un des deux cas, il est consigné dans l'application SIGI Mobile que les travaux ont été exécutés. Quant aux quatre requêtes parmi ces six qui relèvent de la responsabilité de la Division à contrat, il s'agit dans tous les cas de requêtes fermées après que l'adjudicataire ait été avisé d'effectuer les travaux, combiné au fait que nous n'avons pas été en mesure de corroborer le délai réel par une source externe comme la facture ou le bon de travail du fournisseur. Ces constats viennent confirmer l'existence de la pratique que nous avons observée dans l'analyse de la base de données globale et pour lesquelles, les requêtes avaient un délai nul ou ont été terminées dans un court laps de temps. Nous ne sommes cependant pas en mesure de déterminer avec exactitude, la proportion des requêtes dont les dates de fermetures ont été modifiées, et dans quelle mesure, cela a eu un impact sur le calcul des délais moyens de réalisation des requêtes.

## RECOMMANDATION

**3.1.3.2.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les dispositions requises afin de renforcer les contrôles entourant la fermeture des requêtes à l'application informatisée utilisée de façon à favoriser l'obtention d'une information de gestion fiable pour l'évaluation du rendement des opérations.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.3.2.B. Service de la gestion et de la planification immobilière**  
*Finaliser l'implantation de l'application mobile de l'entretien des immeubles, volet correctif. L'application mobile va faciliter la documentation des opérations et leur contrôle.*

*Analyser les délais des requêtes. Le nouveau tableau de bord produit en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle offre des indicateurs portant sur les bons de travail nouveaux et fermés, la charge de travail en attente et l'âge des bons de travail. L'extraction des données alimentant le tableau de bord de la direction fera l'objet d'une validation.*

*Ajuster le tableau de bord en fonction de l'analyse précitée.*

*Procéder à un suivi mensuel des requêtes ouvertes. Des objectifs sont déjà fixés aux cadres de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation à cet effet en 2019. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

### 3.1.3.3. DOCUMENTATION DES INTERVENTIONS D'ENTRETIENS CORRECTIFS RÉALISÉES

#### 3.1.3.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Dans le cadre de l'analyse de notre échantillon de 24 requêtes, nous avons cherché à évaluer dans quelle mesure le temps d'intervention (la durée) consacré au traitement de la requête et la description du travail effectué pour solutionner les problématiques signalées étaient documentés à l'application SIGI.

D'abord en ce qui a trait aux entretiens correctifs réalisés en régie par les Divisions de la région Est et de la région Ouest, nous avons constaté que pour 5 des 12 requêtes sélectionnées, il n'y avait aucune donnée de temps consignée dans l'application SIGI. Pour 2 de ces 5 requêtes, nous avons constaté qu'elles avaient été prises en charge à distance (en télégestion), ce qui explique l'absence de temps. Pour ce qui est des 3 autres requêtes, il n'y avait pas d'évidence permettant de justifier cette information.

Dans le but d'obtenir un portrait global de la situation, nous avons ensuite examiné l'ensemble de la base de données concernant les requêtes reçues et terminées en régie entre le 1<sup>er</sup> janvier et le 31 août 2018. Un total de 11 487 requêtes répondant à ces critères a été dénombré. Parmi ces 11 487 requêtes, nous en avons recensé 2 488 pour lesquelles aucune donnée de temps d'intervention n'a été inscrite dans l'application SIGI (22 %). Comme déjà mentionné, dans certaines situations notamment, lorsque la requête ne nécessite pas une intervention sur place (p. ex. la correction apportée par le biais de la télégestion), il est normal qu'il n'y ait pas de temps inscrit au bon de travail. Par contre, nous ne sommes pas en mesure d'affirmer que l'absence de temps inscrit au bon de travail est justifiée dans tous les cas.

Considérant que l'analyse du temps consacré au traitement des requêtes par rapport au temps consacré aux entretiens faisant l'objet d'un PEP, est sans doute un indicateur de performance clé, nous sommes d'avis qu'une surveillance plus étroite devrait s'exercer pour que cette information concernant le temps d'intervention soit systématiquement enregistrée dans l'application SIGI. D'ailleurs, le plan stratégique 2016-2019 du SGPI mentionne qu'une des cibles est d'accroître la proportion des entretiens planifiés réalisés par rapport aux entretiens correctifs. Par ailleurs, pour les requêtes n'ayant pas généré de travaux sur place (aucun temps d'intervention), l'inscription des justifications mériterait d'être consignée dans l'application SIGI (ou dans l'application SIGI Mobile).

Pour ce qui est de l'enregistrement à l'application de la description des travaux effectués, nous avons pu observer, pour une seule requête traitée en régie parmi les 12 de notre échantillon, l'inscription d'une description sommaire des travaux effectués. Cependant, pour 10 des 12 requêtes le libellé inscrit est toujours le même, soit « *Les travaux sont exécutés* », sans plus de détail quant à la nature des travaux effectués, alors que pour 1 cas sur 12 la requête a été fermée sans qu'aucun renseignement à cet effet n'ait été consigné.

Finalement, en ce qui concerne la durée de l'intervention et à la nature du travail effectué au regard des requêtes examinées du côté de la Division à contrat, nous avons constaté que bien que les fournisseurs documentent généralement ces informations sur les factures ou sur les bons de travail acheminés au SGPI, elles ne sont jamais consignées dans l'application SIGI. Nous sommes conscients du fait que les interventions effectuées par des firmes externes ne font pas toujours l'objet d'une facturation à la pièce en raison de la nature de certains contrats d'entretien adjudés par le SGPI (p. ex. les contrats d'entretien de type « clé en main<sup>23</sup> »), mais que cela n'empêche pas qu'un bon de travail puisse être transmis au SGPI, du moins pour l'informer de la nature des travaux effectués.

Dans un contexte où un nombre de plus en plus important de bâtiments font l'objet d'un entretien confié à des firmes externes, nous estimons qu'il y aurait lieu de consigner avec plus de rigueur à l'application SIGI, les informations permettant d'une part, d'effectuer un suivi de la réalisation effective des travaux afférents aux requêtes reçues (p. ex. la description des travaux effectués, la date de la réalisation des travaux, le nombre d'heures facturées, le coût des travaux facturés), d'autre part, de disposer d'une base de données plus complète au regard des réparations effectuées historiquement au sein d'un bâtiment.

## RECOMMANDATION

**3.1.3.3.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les mesures qu'il jugera appropriées pour que l'ensemble des informations afférentes aux requêtes traitées soit consigné au *Système intégré de gestion des immeubles*, en vue de favoriser un meilleur suivi des opérations et de disposer d'un historique complet des travaux effectués sur un bâtiment.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.3.3.B. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Formation sur la directive mentionnée à la recommandation 3.1.3.1.B. (contremaîtres, gérants d'immeubles, chefs de groupe, agents techniques).*  
*Formation sur la directive mentionnée à la recommandation 3.1.3.1.B. (équipe du Centre d'appels). (Échéancier prévu : avril 2020)*

<sup>23</sup> Un contrat « clé en main » pour la Ville, est un contrat de service garanti, si un bris survient, les pièces et la main-d'œuvre sont couvertes à 100 % (sans frais pour la Ville).

### **3.1.3.4. MÉCANISMES DE SURVEILLANCE DU TRAITEMENT DES REQUÊTES**

#### **3.1.3.4.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

Dans le cadre de nos travaux, nous avons aussi cherché à identifier les mécanismes de surveillance instaurés par les gestionnaires responsables en vue d'assurer une vigie du statut des demandes d'entretien correctifs reçus selon qu'elles soient par exemple, non encore prises en charge, en cours de traitement, ou différée et à évaluer dans quelle mesure ces mécanismes étaient appliqués.

Selon les informations obtenues des gestionnaires rencontrés, le principal mécanisme mis en place est un tableau de bord qui est actualisé chaque mois. Ce tableau de bord, selon la version qui était en vigueur en août 2018, concernant l'entretien correctif (en régie et à contrat), présente les résultats statistiques suivants :

- Les délais de réalisation moyens;
- Le nombre de bons de travail nouveaux et fermés;
- Le nombre de bons de travail en attente d'être traités (statut « en cours »);
- L'âge des bons de travail en attente d'être traités.

Nous reconnaissons qu'il s'agit là d'indicateurs de performance pertinents. Toutefois, compte tenu des constatations dont nous avons fait état précédemment au regard notamment, de l'existence de données erronées affectant les résultats pour le calcul des délais de traitement des requêtes (p. ex. les modifications manuelles des dates de fermeture des requêtes occasionnant des délais nuls ou anormalement courts, requêtes systématiquement fermées avant d'avoir été traitées), nous nous questionnons quant à la fiabilité des données consignées à l'application SIGI et quant aux risques de biaiser les rapports de gestion ou les tableaux de bord produits.

En ce sens, bien que les employés puissent être individuellement rencontrés, nous n'avons cependant pas obtenu l'évidence d'une surveillance ponctuelle visant à examiner la charge de travail assignée aux différents responsables du traitement des requêtes. Cette surveillance permettrait à notre avis de repérer les situations méritant d'être interrogées (p. ex. le nombre important de requêtes non prises en charge ou différées, les délais de traitement anormalement longs ou trop courts). Aussi, considérant que le traitement inapproprié des requêtes pourrait avoir des impacts sur la satisfaction de la clientèle et ultimement sur l'image de la Ville, une telle surveillance nous apparaît incontournable. Elle permettrait d'assurer que les requêtes sont promptement et adéquatement prises en charge, et ce, dans le respect des directives émises quant au délai de traitement et au mode de fonctionnement préconisé par le service.

## RECOMMANDATION

**3.1.3.4.B.** Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'instaurer les mécanismes de surveillance qui s'imposent au regard des problématiques qui pourraient ressortir de l'analyse du tableau de bord, en vue d'assurer une prise en charge prompte et d'un traitement conforme aux directives, favorisant ainsi la satisfaction de la clientèle.

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.1.3.4.B.** *Service de la gestion et de la planification immobilière*  
 Implanter un suivi mensuel des requêtes ouvertes par unité. Des objectifs sont déjà fixés aux cadres de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation à cet effet en 2019.

*Effectuer un suivi mensuel du tableau de bord aux comités de gestion de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation. Le nouveau tableau de bord développé en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle offre des indicateurs portant sur les bons de travail nouveaux et fermés, la charge de travail en attente, l'âge des bons de travail, le délai de réalisation moyen, le temps consacré à l'entretien planifié, le taux de réalisation des programmes d'entretien planifié, le suivi financier des travaux d'entretien mineur et les indicateurs de présence et santé, sécurité au travail. L'extraction des données alimentant le tableau de bord de la direction fera l'objet d'une validation. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

## 3.2. ANALYSE COÛT-AVANTAGE DE LA GESTION DES OPÉRATIONS D'ENTRETIEN (EN RÉGIE VERSUS À CONTRAT)

### 3.2.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

Comme nous l'avons mentionné précédemment, dans le cadre de la restructuration entreprise au sein du SGPI, deux situations ont eu pour effet d'accroître, de l'année 2017 à 2018, le nombre de bâtiments entretenus au sein de la Division à contrat. D'une part, le SGPI a procédé au rapatriement sous sa gouverne de la gestion immobilière de plusieurs bâtiments des services centraux et d'autre part, un lot d'environ 70 bâtiments qui étaient entretenus en régie par les divisions d'entretien (la région Est et la région Ouest) a été transféré vers la Division à contrat. Ainsi, d'un total d'environ 130 bâtiments entretenus par la Division à contrat avant le 1<sup>er</sup> septembre 2017, cette dernière s'est retrouvée à la fin de l'année 2018 avec la responsabilité d'environ 420 bâtiments, soit une augmentation

de l'ordre de 220 %. Cette situation a évidemment affecté la charge de travail. Le nombre de contrats devant être adjudgés s'est accru. D'ailleurs, les informations obtenues révèlent que le nombre d'années-personnes au sein de cette division aurait presque doublé.

En vue de connaître les appuis sous-jacents à la décision prise de tendre vers l'accroissement d'une gestion des opérations d'entretien par le biais de l'adjudication de contrats plutôt qu'en régie, nous avons recherché l'existence d'analyses coûts-avantages réalisées par le SGPI. Or, les informations obtenues des gestionnaires rencontrés ont révélé qu'aucune analyse étoffée n'avait été réalisée en vue d'évaluer les scénarios possibles. En effet, il a été mentionné qu'une analyse coût-avantage n'avait pas été réalisée étant donné que les taux horaires pour les métiers spécialisés (selon un décret) facturés par les firmes adjudicatrices de contrats étaient comparables au taux horaire des employés (les cols bleus) spécialisés de la Ville.

À notre avis, la gestion des opérations d'entretien à contrat ou en régie pouvant être influencée par de nombreux facteurs à prendre en considération, la seule comparaison d'un taux horaire pourrait ne pas être suffisante pour justifier la décision prise sur le plan économique. Nous sommes conscients que la mise en œuvre du Plan quinquennal de la main-d'œuvre<sup>24</sup> a pu contribuer à complexifier la réalisation des entretiens en régie vu le manque de personnel et ainsi exercer une pression vers le recours à l'entreprise privée. Néanmoins, une telle analyse aurait pu prendre en considération, par exemple les points suivants :

- L'évaluation du nombre de ressources qui aurait été requis en régie pour arriver à réaliser l'ensemble des PEP et des entretiens correctifs et en estimer le coût;
- L'augmentation de la charge de travail à l'interne et les coûts associés au support administratif et opérationnel (p. ex. la validation des factures et des bons de travail, le paiement et la comptabilisation des factures, suivi du respect des clauses contractuelles) qu'impliquent le recours à des firmes externes.

Nous ne remettons pas en cause la décision prise par le SGPI, toutefois nous déplorons qu'une décision d'une telle importance, laquelle implique l'utilisation de fonds publics, n'ait pas été appuyée par une analyse démontrant que toutes les options ont été considérées et que les choix opérationnels étaient les plus appropriés dans les circonstances. N'ayant pas retracé l'évidence d'une telle démarche de la part du service, il s'est avéré difficile de bien comprendre et d'évaluer que tous les aspects supportant la prise de décisions avaient été pris en compte. En conséquence, dans le cadre de la réorganisation entreprise au sein du SGPI, ce dernier peut plus difficilement démontrer que la décision prise est une solution optimale compte tenu des budgets disponibles pour accomplir sa mission.

En conclusion, étant donné que la réorganisation des opérations (p. ex. le rapatriement au sein du SGPI de la gestion de l'entretien de plusieurs bâtiments, le transfert de l'en-

---

<sup>24</sup> Le Plan quinquennal de la main-d'œuvre était une mesure qui avait pour objectif de réduire le nombre d'employés et la masse salariale de la Ville et consistait à abolir un poste vacant sur deux.

retien à contrat plutôt qu'en régie) n'est effective que depuis un an, nous croyons qu'il y aurait lieu de réévaluer au bout d'une courte période de temps, le modèle d'affaires retenu. Compte tenu de l'évaluation de la charge de travail et des résultats qui en découleront, il pourra éventuellement être nécessaire d'apporter les ajustements jugés appropriés pour répondre adéquatement aux besoins de l'organisation au regard de l'entretien des immeubles et aux attentes de la clientèle.

## RECOMMANDATION

**3.2.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de revoir la stratégie adoptée à la lumière des résultats obtenus en matière d'entretien (en régie et à contrat) lorsque le modèle sera pleinement opérationnel, de façon à s'assurer de répondre aux attentes de la clientèle et à celles de l'organisation.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.2.B. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Des analyses de coûts complets effectuées par le Service de la performance organisationnelle depuis 2015, ont démontré, pour 8 activités, des écarts défavorables aux activités en régie variant de 26 % à 217 %. Ces écarts défavorables s'expliquent par différents facteurs, outre le taux horaire, comme les avantages sociaux, les vacances et les jours de maladie rémunérés plus élevés des employés en régie.*

*Des analyses comparatives de coûts complets pour l'entretien en régie et à contrat seront effectuées en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle lorsque le modèle sera pleinement opérationnel, soit dès le début de 2020. Les recommandations résultant de ces analyses pourraient être intégrées en décembre 2020 à la préparation du budget. (Échéancier prévu : décembre 2020)*

## 3.3. ÉVALUATION DE LA SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE

### 3.3.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS

L'évaluation de la satisfaction de la clientèle au regard de la performance des différents processus inhérents à la gestion de l'entretien des immeubles, implique la mise en place d'outils de mesure permettant de déterminer et de comprendre les causes d'éventuelles insatisfactions, pour ensuite y apporter les mesures correctives appropriées.

Nous avons été informés qu'en 2016, le SGPI a commandé un sondage à une firme externe pour évaluer la satisfaction des divers services rendus auprès de sa clientèle, dont

l'entretien général des bâtiments. L'examen des résultats de ce sondage met en lumière les principaux constats suivants :

- Les services du SGPI sont généralement peu connus des clients;
- Les taux de satisfaction globaux sont très bas pour l'ensemble des services offerts. Notamment, l'entretien des bâtiments figure parmi les services qui affichent les taux de satisfaction les plus faibles;
- L'exécution des travaux pose surtout problème (l'accès au représentant, le suivi, la rapidité);
- Plus de la moitié (52 %) des clients se considèrent comme pas suffisamment informés.

L'examen des documents budgétaires produits par le SGPI au cours des années 2017 à 2019 nous permet toutefois d'observer que la satisfaction de la clientèle fait partie des principaux objectifs à atteindre. Dans le cadre de nos travaux, nous avons pu constater les efforts entrepris en ce sens. Notamment, parmi les réalisations et pour ne nommer que celles-ci, nous retrouvons :

- la réorganisation du mode de gestion des activités d'entretien par le biais de la création de postes de gérants d'immeubles dédiés à la gestion de l'entretien de chacun des neuf arrondissements issus de l'ex-ville de Montréal. Donc, un interlocuteur unique permettant de mieux connaître les besoins de la clientèle;
- le déploiement au début de l'année 2018, du Centre d'appels accessible en tout temps.

En ce qui concerne plus spécifiquement l'évaluation de la satisfaction de la clientèle, les informations obtenues des chefs de division rencontrés révèlent qu'une fonctionnalité intégrée dans l'application SIGI permet d'acheminer aux requérants un courriel pour la satisfaction des services rendus à la suite du traitement d'une requête de service. Nous avons pu constater que ce mécanisme était utilisé concernant les entretiens correctifs faits en régie ou à contrat. Le courriel transmis comportait une seule affirmation soit, « *Nous sommes satisfaits à l'endroit des travaux d'entretien réalisés* » à laquelle les requérants devaient répondre en sélectionnant une réponse parmi les choix suivants : « Complètement d'accord », « D'accord », « En désaccord » ou « Complètement en désaccord ». Le requérant n'avait pas la possibilité d'inscrire des commentaires pour justifier son degré de satisfaction. À compter de décembre 2017, la transmission systématique de ce courriel a toutefois été interrompue, du fait que le taux de réponse n'était pas significatif.

Au cours de l'année 2018, l'équipe de la Division des services administratifs relevant de la Direction du bureau de projet et des services administratifs a travaillé à l'élaboration d'un nouveau questionnaire de satisfaction devant être déployé d'ici la fin du mois de janvier 2019. Nous avons été informés que la transmission de ce questionnaire emprunterait la même voie qu'auparavant (un courriel transmis par le biais de l'application SIGI dès la fermeture de la requête) et qu'il prendrait la forme d'une série de trois questions. Ce



questionnaire tiendra compte de l'appréciation globale du traitement de la requête et permettra de recueillir les commentaires des requérants. Les questions sont les suivantes :

- *Comment qualifieriez-vous votre expérience avec le Centre d'appels du SGPI?*
- *Comment qualifieriez-vous la qualité du service rendu à l'emplacement concerné?*
- *Comment définiriez-vous votre appréciation concernant la rapidité d'exécution du service suite à la formulation de votre requête?*

En somme, considérant les raisons évoquées pour l'abandon du questionnaire de satisfaction précédent, nous croyons qu'il pourrait être approprié de prévoir l'instauration d'un mécanisme favorisant l'obtention d'un plus grand taux de réponse. À titre d'exemple, des relances pourraient être programmées ou encore une note de service pourrait être transmise à la clientèle du SGPI afin de les sensibiliser à l'importance de répondre au sondage pour permettre le repérage des sources d'amélioration potentielles.

## RECOMMANDATION

**3.3.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'intégrer au processus d'évaluation de la satisfaction de la clientèle, l'instauration d'un mécanisme favorisant l'obtention d'un plus grand taux de réponse, en vue qu'il puisse recueillir suffisamment d'informations pour lui permettre de repérer les sources d'amélioration potentielles.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.3.B. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Effectuer une analyse sur la façon optimale de sonder le client.*  
*(Échéancier prévu : décembre 2019)*

Pour ce qui est de l'entretien sanitaire des bâtiments relevant depuis janvier 2018, de la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté (Division de la propreté), nous convenons que les requêtes afférentes à cette activité seront couvertes par le biais du nouveau sondage élaboré, puisque plusieurs d'entre elles pourraient avoir été enregistrées à l'application SIGI. Par ailleurs, d'autres commentaires ou plaintes peuvent également être signifiés directement à la Division de la propreté. Au moment de nos travaux d'audit, nous avons constaté qu'aucune mesure particulière n'avait encore été prévue afin de connaître la satisfaction globale de la clientèle au regard de cette activité. Dans un souci d'amélioration des façons de faire, nous estimons qu'une telle initiative serait fort pertinente.

**RECOMMANDATION**

**3.3.C. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les dispositions nécessaires pour connaître la satisfaction globale de la clientèle concernant l'entretien sanitaire des bâtiments sous sa responsabilité, de façon à orienter, s'il y a lieu, la prise de décisions au regard des mesures correctives à mettre de l'avant.**

**RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES**

**3.3.C. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Effectuer une analyse sur la façon optimale de sonder le client.*  
*(Échéancier prévu : 31 décembre 2019)*

**3.4. REDDITION DE COMPTES****3.4.A. CONTEXTE ET CONSTATATIONS**

La reddition de comptes est fondée sur l'obligation de faire la preuve du rendement, de l'examiner et d'en assumer la responsabilité, soit à la fois des résultats obtenus à la lumière des attentes convenues et des moyens employés.

Divers mécanismes de reddition de comptes ont été mis en place en vue d'assurer un suivi de la gestion des opérations. D'une part, les renseignements obtenus des gestionnaires rencontrés révèlent qu'une reddition de comptes s'exerce par le biais de rencontres statutaires périodiques avec la direction. Des objectifs de rendement sont établis pour les cadres et des rencontres de rétroaction sont prévues chaque semestre pour évaluer la progression des résultats. Ces processus sont mis en œuvre, autant pour la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation concernant l'entretien technique des bâtiments, que pour la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté, de qui relèvent les activités d'entretien sanitaire.

D'autre part, la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation s'est dotée d'un tableau de bord lequel est produit mensuellement. Selon les informations obtenues, ce tableau de bord est examiné et discuté à une fréquence mensuelle lors de comités de direction. Les données sources de celui-ci proviennent de l'application SIGI. Nous remarquons que plusieurs indicateurs de performance y sont présentés dont, entre autres, ceux présentés au tableau 7 ci-dessous concernant les entretiens planifiés et correctifs. Les cibles attendues ainsi que des données comparatives y sont présentées. De plus, on y retrouve d'autres aspects tels que la répartition du nombre d'ouvrages (les bâtiments et les autres installations à entretenir) sous la responsabilité de chacune des divisions (la région Est, la région

Ouest et à contrat), le nombre d'effectifs selon les corps de métier, ainsi que des données sur la présence au travail.

**TABLEAU 7 – EXTRAIT DES INDICATEURS DE PERFORMANCE  
DU TABLEAU DE BORD  
DIRECTION DE LA GESTION IMMOBILIÈRE ET DE L'EXPLOITATION**

ACTIVITÉS D'ENTRETIEN	INDICATEURS DE PERFORMANCE	INFORMATION PRÉSENTÉE – TRAVAUX EN RÉGIE	INFORMATION PRÉSENTÉE – TRAVAUX À CONTRAT
Entretiens planifiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proportion du temps consacré à l'entretien planifié par les métiers spécialisés par rapport à l'entretien correctif.</li> <li>• Taux de réalisation des PEP.</li> </ul>	OUI	NON
Entretiens correctifs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Délais de réalisation moyens</li> <li>• Nombre de bons de travail ouverts et fermés au cours de la période.</li> <li>• Le nombre de bons de travail en attente d'être traités.</li> <li>• Âge des bons de travail non traités.</li> </ul>	OUI	OUI

L'élaboration d'un tel tableau de bord représente à notre avis, un outil de gestion fort pertinent. Malheureusement, nous constatons qu'aucune donnée n'y apparaît concernant l'entretien planifié réalisé à contrat par le biais de firmes externes. En effet, comme mentionné précédemment au présent rapport (voir la section 3.1.1), la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation n'a instauré aucun mécanisme lui permettant d'évaluer la mesure avec laquelle ces entretiens planifiés confiés à des firmes externes sont réalisés (le taux de réalisation des PEP à contrat est inconnu). Cette absence de données ne permet pas à la direction du service d'obtenir un portrait complet quant à la performance réelle de l'ensemble des entretiens sous la responsabilité de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation.

De plus, nos travaux portant sur le traitement des requêtes d'entretiens correctifs (dans la section 3.1.3) ont révélé des lacunes en ce qui concerne la fiabilité des informations consignées à l'application SIGI, notamment en ce qui a trait aux délais d'interventions. En conséquence, les résultats paraissant au tableau de bord pourraient ne pas correspondre parfaitement à la réalité et ainsi atténuer, à certains égards, l'utilité de l'outil. Or, il est entendu que la fiabilité des informations sous-jacentes aux rapports de gestion produits aux fins d'une reddition de comptes repose essentiellement sur l'existence et l'efficacité des systèmes de contrôles et des procédures en place.

Pour ce qui est de l'évaluation de la performance des activités d'entretien sanitaire relevant de la Direction de l'optimisation, de la sécurité et de la propreté, les informations obtenues révèlent que de tels tableaux de bord n'ont pas été développés. À notre avis, il y aurait lieu de déterminer la nature des indicateurs de performance pertinents au suivi de l'évolution de cette activité compte tenu des objectifs et de se doter d'un tableau de bord produit périodiquement faisant état des résultats obtenus.

## RECOMMANDATION

**3.4.B. Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière d'identifier les objectifs et les indicateurs de performance pertinents au suivi des activités d'entretien sanitaire, d'entretien planifié à contrat et de se doter d'un tableau de bord en vue d'évaluer périodiquement les résultats obtenus au regard de la performance attendue.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

**3.4.B. *Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Entretien sanitaire :*  
*Élaboration d'un tableau de bord. Déterminer des indicateurs permettant de mesurer le suivi des contrats et le taux de satisfaction de nos clients. (Échéancier prévu : 31 décembre 2019)*

*Entretien planifié à contrat :*  
*Intégrer les résultats obtenus en 3.1.1.A. au nouveau tableau de bord de la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation préparé en collaboration avec le Service de la performance organisationnelle et qui comprend déjà les indicateurs d'entretien planifié en régie. (Échéancier prévu : décembre 2019)*

Dans un autre ordre d'idée, rappelons que la Direction de la gestion immobilière et de l'exploitation rend le service d'entretien technique (planifié et correctif) des bâtiments aux services centraux. Elle offre également ce service aux neuf arrondissements issus de l'ex-ville de Montréal, et cela, en vertu d'une entente de services conclue par le biais de l'article 85<sup>25</sup> de la Charte. Par contre le SGPI, et cela, peu importe la direction concernée, n'offre pas les services d'entretien sanitaire aux 19 arrondissements de la Ville, auquel cas tous sont entièrement autonomes.

Ainsi, annuellement le SGPI produit à l'intention des neuf arrondissements à qui il offre ses services d'entretien technique, des bilans annuels<sup>26</sup> faisant état de l'évaluation de la condition de certaines des composantes des bâtiments (entretenus en régie ou à contrat). Nous avons pu constater que de tels bilans sont produits concernant les portes-mobiles,

<sup>25</sup> L'article 85 de la Charte prévoit que le conseil municipal 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 municipal prend effet à compter de l'adoption par le conseil d'arrondissement d'une résolution acceptant la fourniture de services.

<sup>26</sup> Les derniers bilans transmis aux arrondissements en 2018 sont ceux de l'année 2017.

les toitures, des équipements de chauffage<sup>27</sup> et des équipements de plomberie<sup>28</sup>. Précisons que les budgets d'investissements au programme triennal d'immobilisations relèvent des arrondissements et non du SGPI. Or, ces bilans sont utiles aux arrondissements pour leur permettre de mieux évaluer et prioriser les investissements requis.

Également, au cours des années 2017 et 2018, nous avons obtenu l'évidence de rencontres annuelles effectuées par le chef de la Division région Est auprès de cinq<sup>29</sup> des neuf arrondissements issus de l'ex-Ville de Montréal sous sa responsabilité. Lors de ces rencontres les arrondissements concernés ont, entre autres, été informés au regard de sujets comme la mission, la vision ainsi que les rôles et les responsabilités du SGPI, le mode de fonctionnement en entretien des immeubles, le bilan des requêtes d'entretien correctifs (p. ex. le nombre de requêtes par famille d'activité (la plomberie, l'électricité) et par bâtiment), les travaux d'entretien requis (p. ex. le remplacement ou le reconditionnement d'un équipement). Les gestionnaires rencontrés confirment qu'aucune reddition de comptes particulière n'a cependant été prévue quant à la performance des PEP. En ce qui concerne la Division région Ouest et la Division à contrat, il appert qu'aucun mécanisme de reddition de comptes formel n'a été instauré pour informer périodiquement les arrondissements concernés de la nature ou de l'évolution de l'entretien technique effectuée par le SGPI au regard des bâtiments relevant de leur responsabilité. Nous convenons que les changements apportés à la structure organisationnelle, dont la création de postes de gérants d'immeubles, lesquels sont responsables de gérer des équipes multidisciplinaires, auront permis d'instaurer un service client de proximité et de mieux connaître les besoins en entretien pour chacun des bâtiments. Néanmoins, nous estimons qu'il serait judicieux de prendre les dispositions requises pour convenir avec l'ensemble des neuf arrondissements sous la responsabilité du SGPI, des informations de gestion sur lesquelles ils désirent qu'on leur rende compte périodiquement au regard des entretiens effectués ou prévus au sein des immeubles relevant de leur compétence. Ces informations pourraient par exemple concerner :

- le taux de mise en œuvre des PEP;
- les problèmes rencontrés, le nombre de requêtes actives;
- l'usure des composantes et les investissements à prévoir au regard de celles-ci.

<sup>27</sup> Il s'agit des chaudières, des chauffe-eaux domestiques, des chauffe-piscines, des radiants et des aérothermes.

<sup>28</sup> Concerne les réseaux filtrés et à circulation effluente des plans d'eau (p. ex. les piscines intérieures et extérieures, ainsi que les pataugeoires).

<sup>29</sup> Ces arrondissements sont : Ahuntsic-Cartierville, Mercier-Hochelaga-Maisonneuve, Rivière-des-Prairies-Pointe-aux-Trembles, Rosemont-La Petite-Patrie et Villeray-Saint-Michel-Parc-Extension.

## RECOMMANDATION

- 3.4.C.**      **Nous recommandons au Service de la gestion et de la planification immobilière de prendre les dispositions requises, de concert avec les arrondissements concernés, en vue d'instaurer les mécanismes de reddition de comptes appropriés permettant de les informer sur la nature et l'évolution des entretiens faits ou à prévoir au regard des bâtiments relevant de leur compétence.**

## RÉPONSE DE L'UNITÉ D'AFFAIRES

- 3.4.C.**      ***Service de la gestion et de la planification immobilière***  
*Instaurer des rencontres annuelles avec chaque arrondissement. Les rencontres ont débuté le 26 mars 2019. (Échéancier prévu : juin 2019)*
- Présenter les indicateurs de gestion relatifs au nombre de requêtes et les bilans d'état des systèmes résultants des programmes d'entretien planifié. (Échéancier prévu : décembre 2019)*
- Confirmer l'offre de services du Service de la gestion et de la planification immobilière aux arrondissements. (Échéancier prévu : septembre 2019)*

## 4. CONCLUSION

Le parc immobilier représente un actif important pour la Ville. Les bâtiments le constituant sont utilisés pour rendre la prestation d'une multitude de services aux citoyens, et en ce sens, ils sont fréquentés par un grand nombre de personnes au quotidien. Pour les bâtiments qui relèvent de sa gouverne, le Service de la gestion et de la planification immobilière (SGPI) a, entre autres, la responsabilité de s'assurer que ceux-ci bénéficient des entretiens requis, afin de procurer aux usagers un environnement sain et sécuritaire, tout en permettant à la Ville de Montréal (la Ville) d'assurer la pérennité de ses immeubles et d'en maintenir la valeur sur le marché.

Depuis plusieurs années, les bâtiments de la Ville sont affligés d'un sous financement des budgets d'entretien requis pour en maintenir l'état et la fonctionnalité. Des efforts ont été entrepris pour redresser la situation par l'injection de budgets supplémentaires. Malgré tout, pour les années 2018 et 2019, nous constatons que le ratio du budget d'entretien consenti sur la valeur de remplacement du parc immobilier (1,26 % et 1,31 % respectivement) se situe toujours sous le seuil préconisé (2 %) selon les pratiques de l'industrie.

En 2017, le SGPI a entrepris un important virage par la mise en branle d'un vaste chantier de regroupement des activités immobilières devenu effectif à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2018. Dans le cadre de ce chantier, plusieurs bâtiments dont l'entretien était assumé par divers services centraux ont été rapatriés sous la responsabilité du SGPI. Un lot d'environ 70 bâtiments a également été ciblé pour faire l'objet d'un entretien par le biais de firmes privées plutôt que d'être entretenu en régie. Du coup, la Division à contrat qui est notamment, responsable des entretiens confiés à des firmes externes, a vu sa charge de travail s'accroître de 220 % de 2017 à 2018.

Dans la foulée de cette réorganisation du SGPI, une nouvelle structure organisationnelle et un nouveau modèle opérationnel ont été instaurés avec comme point de mire de rehausser la performance et le degré de satisfaction de la clientèle. Notamment, l'on a créé : des postes de gérants d'immeubles dédiés à la gestion de l'entretien de lots spécifiques de bâtiments (un interlocuteur unique), une Division de la propreté responsable de l'entretien sanitaire des bâtiments, ainsi qu'un Centre d'appels accessible 24 heures par jour, 7 jours sur 7.

Ainsi, dans un contexte où les ressources disponibles sont limitées et où les gestionnaires responsables se devaient de composer avec les effets de programmes tels que le Plan quinquennal de la main-d'œuvre, nous pouvons concéder que l'atteinte des objectifs représentait un défi de taille. Dans les circonstances, il devenait à notre avis, incontournable de réévaluer les façons de faire et de prévoir rapidement l'instauration des mécanismes de contrôle appropriés pour permettre une gestion des opérations optimale et économiquement profitable pour la Ville.

Nos travaux d'audit ont mis en évidence bon nombre d'observations nous permettant de conclure que le SGPI devra resserrer les contrôles entourant la gestion des entretiens effectués au sein des bâtiments sous sa responsabilité. Notamment :

- plusieurs clauses contractuelles pertinentes lesquelles auraient permis au SGPI d'assurer une vigie des services rendus par les firmes externes mandatées au regard de l'entretien technique des Programmes d'entretien planifiés (PEP) et de l'entretien sanitaire n'étaient pas appliqués par le SGPI ni respecté de la part des firmes;
- nous n'avons pas toujours obtenu l'évidence documentée que les entretiens planifiés confiés à des firmes externes avaient été réalisés comme prévu;
- le SGPI n'est aucunement en mesure de connaître le taux de mise en œuvre des PEP faits à contrat puisqu'aucun mécanisme de contrôle documenté n'a spécifiquement été instauré à l'interne en vue d'assurer ce suivi. Ainsi, aucun objectif ni indicateur de performance n'apparaît au tableau de bord;
- le délai moyen de résolution des requêtes urgentes et non urgentes pour des entretiens correctifs est respectivement de 10 et 18 jours, alors que le délai cible fixé par la direction du service est de 4 heures et 7 jours;
- l'absence de directives formelles et de mécanismes de surveillance pour le traitement des requêtes pour des entretiens correctifs, par le personnel désigné fait en sorte que l'on assiste à des façons de faire non uniformes et parfois même discutables (p. ex. la fermeture d'une requête avant l'exécution des travaux), ayant des répercussions sur la fiabilité des données consignées au Système intégré de gestion des immeubles;
- des décisions importantes ont été prises au plan opérationnel sans qu'une analyse coût-avantage étoffée n'ait nécessairement été réalisée au préalable;
- le degré de satisfaction de la clientèle au regard de l'entretien sanitaire des bâtiments n'est pas spécifiquement mesuré en vue de permettre de repérer les sources potentielles d'améliorations. Qui plus est, des objectifs et des indicateurs de performance pour cette activité demeurent encore à être établis;
- un processus de reddition de comptes formel n'est pas totalement instauré en vue d'informer périodiquement les arrondissements sur la nature et l'évolution des entretiens faits par le SGPI au regard des bâtiments relevant de leur gouverne.

Dans les circonstances et dans un souci d'amélioration de la performance des opérations, nous estimons que le SGPI se devra de prendre les dispositions en vue, notamment :

- de connaître l'impact du sous-financement chronique des budgets requis pour l'entretien des immeubles;
- d'évaluer le rendement des opérations au regard de la réalisation des entretiens planifiés et des entretiens correctifs faits en régie et à contrat compte tenu de la charge de travail accrue.

Pour qu'ensuite, ultimement l'ensemble de ces analyses puisse permettre au SGPI de réévaluer sa stratégie quant au modèle d'affaires à préconiser en vue d'assurer le maintien en bon état des immeubles sous sa responsabilité et la satisfaction de la clientèle.



## 5. ANNEXE

### 5.1. OBJECTIFS ET CRITÈRES D'ÉVALUATION

#### OBJECTIFS

S'assurer que les immeubles de la Ville de Montréal font l'objet d'un entretien planifié et d'un entretien correctif efficace conformément à la stratégie établie par le Service de la gestion et de la planification immobilière. De plus, s'assurer que la gestion de l'entretien sanitaire s'effectue selon les bonnes pratiques.

#### CRITÈRES D'ÉVALUATION

- L'entretien planifié des bâtiments confié à contrat est structuré et fait l'objet d'un suivi.
- La gestion de l'entretien correctif (en régie ou à contrat) est réalisée conformément aux encadrements existants.
- Une étude coût-avantage appuie les décisions prises pour la gestion des opérations d'entretien.
- L'entretien sanitaire est planifié, exécuté et suivi conformément aux encadrements établis.
- Des mécanismes de reddition de comptes sont en place pour mesurer l'atteinte des résultats et le degré de satisfaction des requérants.

