

# CHAPITRE 2

## Activités du Centre de gestion de l'équipement roulant

Audit de performance et observations  
du commissaire au développement durable

Ministère des Transports du Québec

## EN BREF

Le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) est une direction générale du ministère des Transports du Québec (MTQ). Sa création, en 1997, visait à mettre en place une direction experte en gestion de l'équipement roulant qui, par son offre de services partagés aux ministères et organismes, devait permettre la réalisation d'économies pour le gouvernement. Le CGER n'a pas réussi à remplir adéquatement ce mandat.

En effet, le développement de sa clientèle s'est davantage effectué auprès des villes et municipalités qu'auprès des ministères et organismes : le CGER gère ainsi seulement 28 % des véhicules gouvernementaux. De plus, sa gestion est davantage axée sur sa propre rentabilité financière que sur les objectifs d'une direction offrant des services partagés. En outre, la gestion de son parc de véhicules et de son réseau d'ateliers de mécanique n'est ni efficiente ni économique. Le CGER a également contrevenu à la *Loi sur le ministère des Transports* en versant une remise au MTQ.

# CONSTATS

---

1

La gestion du CGER est axée sur sa propre rentabilité financière et il contribue à la gestion de seulement 28 % des véhicules du gouvernement du Québec.

2

Le CGER ne connaît pas précisément l'utilisation de ses véhicules ni le moment opportun pour s'en départir.

3

Le CGER n'analyse pas le coût ni le temps de réalisation des activités de mécanique, alors qu'ils varient de façon importante dans les 58 ateliers.

4

Le programme d'entretien préventif du CGER est trop exigeant par rapport aux recommandations des constructeurs de véhicules, ce qui augmente inutilement le coût d'exploitation du parc de véhicules.

5

Le CGER contracte des garanties prolongées pour tous ses camions et ses véhicules-outils sans savoir si elles lui permettent de réaliser des économies.

6

Le CGER a contrevenu à la réglementation en versant au MTQ 34,3 millions de dollars provenant des surplus accumulés du Fonds de gestion de l'équipement roulant et en vendant des véhicules de gré à gré.

## ÉQUIPE

**Jean-Pierre Fiset**

Vérificateur général adjoint

**Lucie Roy**

Directrice d'audit

**Sébastien Guérard**

**Maxime Lessard**

**Maxime St-Hilaire**

**Amélie Villeneuve-Gagnon**

## SIGLES

**CGER** Centre de gestion de l'équipement roulant

**GES** Gaz à effet de serre

**MTQ** Ministère des Transports du Québec

# TABLE DES MATIÈRES

Mise en contexte .....	7
La gestion du CGER est axée sur sa propre rentabilité financière et il contribue à la gestion de seulement 28 % des véhicules du gouvernement du Québec. ....	10
Le CGER ne connaît pas précisément l'utilisation de ses véhicules ni le moment opportun pour s'en départir. ....	14
Le CGER n'analyse pas le coût ni le temps de réalisation des activités de mécanique, alors qu'ils varient de façon importante dans les 58 ateliers. ....	19
Le programme d'entretien préventif du CGER est trop exigeant par rapport aux recommandations des constructeurs de véhicules, ce qui augmente inutilement le coût d'exploitation du parc de véhicules. ....	24
Le CGER contracte des garanties prolongées pour tous ses camions et ses véhicules-outils sans savoir si elles lui permettent de réaliser des économies. ....	27
Le CGER a contrevenu à la réglementation en versant au MTQ 34,3 millions de dollars provenant des surplus accumulés du Fonds de gestion de l'équipement roulant et en vendant des véhicules de gré à gré. ....	29
Recommandations.....	32
Observations du commissaire au développement durable .....	33
Commentaires de l'entité auditée.....	43
Renseignements additionnels.....	47



# MISE EN CONTEXTE

1 Le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) a comme raison d'être d'offrir aux ministères et organismes du gouvernement du Québec des services complets de gestion de parcs de véhicules, selon les meilleures pratiques d'affaires, et ce, dans une perspective d'optimisation des ressources et de développement durable.

## Pourquoi avons-nous fait cet audit ?

2 Au 31 mars 2018, le CGER gérait un parc de 9 272 équipements roulants ainsi qu'un réseau de 58 ateliers de mécanique. Ce parc avait une valeur comptable nette de 214 millions de dollars et les dépenses annuelles du CGER s'élevaient à 115 millions. Étant donné la valeur importante du parc d'équipement roulant et les dépenses qui en découlent, il est pertinent de poser un regard sur le modèle d'affaires du CGER et sur sa gestion.

---

### Équipement roulant

Il s'agit des véhicules légers, des camions, des véhicules-outils, des remorques, du matériel-outil remorqué, du matériel divers et des autres types d'équipement.

## Quels sont les objectifs de l'audit et la portée des travaux ?

3 Notre audit visait à nous assurer que :

- le modèle d'affaires du CGER permet la réalisation d'économies pour l'ensemble du gouvernement du Québec, et ce, dans le respect des orientations gouvernementales et de la réglementation ;
- le CGER gère son parc d'équipement roulant et son réseau d'ateliers de mécanique de façon optimale.

4 Nos travaux relatifs au parc d'équipement roulant se sont concentrés sur les véhicules légers, les camions et les véhicules-outils. Ces véhicules représentaient 80 % de la valeur comptable nette du parc d'équipement roulant au 31 mars 2018. Les autres types d'équipement, tels que les remorques, n'ont pas fait l'objet de notre audit.

5 Nos travaux ont porté sur une période de trois ans, soit sur celle du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018. Toutefois, certaines analyses peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

6 Les objectifs de l'audit et la portée des travaux sont présentés en détail dans la section Renseignements additionnels.

---

### Véhicules légers

Il s'agit des automobiles, des véhicules utilitaires sport, des fourgonnettes, des camionnettes et des autobus.

### Véhicules-outils

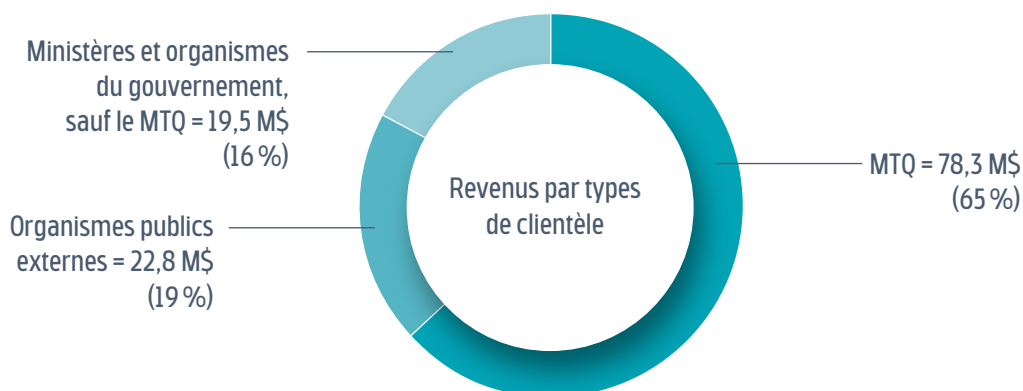
Il s'agit des niveleuses, des chargeuses, des tracteurs, des pelles hydrauliques et des autres machineries lourdes.

## Portrait du Centre de gestion de l'équipement roulant

7 Le CGER est une direction générale du ministère des Transports du Québec (MTQ). Il a été créé en 1997 à la suite de la centralisation des activités touchant la gestion de l'équipement roulant. Auparavant, ces activités étaient réparties dans les centres de services du MTQ.

8 La clientèle du CGER est constituée principalement du MTQ, qui génère 65 % de ses revenus annuels (figure 1). Ses autres clients, qui adhèrent à ses services sur une base volontaire, sont des ministères et organismes du gouvernement ainsi que des organismes publics externes, tels que des villes et municipalités.

**FIGURE 1** Revenus par types de clientèle pour l'année 2017-2018



9 Le CGER gère le Fonds de gestion de l'équipement roulant, institué par la *Loi sur le ministère des Transports*. Il a l'obligation de s'autofinancer. Cette loi prévoit que les surplus accumulés dans le Fonds sont virés au fonds général du fonds consolidé du revenu lorsque le gouvernement le décide.

10 Le CGER offre sept services, soit :

- la location de l'équipement roulant ;
- les services d'acquisition et de disposition de l'équipement roulant, sous réserve des dispositions de la *Loi sur le Centre de services partagés du Québec* ;
- l'entretien et la réparation de l'équipement roulant ;
- la fourniture de carburant ;
- les services d'ingénierie mécanique ;
- la formation des utilisateurs d'équipement roulant ;
- les services-conseils en matière de gestion de l'équipement roulant.



11 Les revenus détaillés par types de services sont présentés dans la section Renseignements additionnels.

12 Par ailleurs, comme il a déjà été mentionné, le CGER gérait un parc de 9 272 équipements roulants au 31 mars 2018. Le tableau 1 en présente le détail.

**TABLEAU 1** Parc d'équipement roulant au 31 mars 2018

	N <sup>bre</sup>	M\$ <sup>1</sup>
<b>Véhicules</b>		
Véhicules légers <sup>2</sup>	4 602	75
Camions	671	56
Véhicules-outils	462	41
	<b>5 735</b>	<b>172</b>
Équipement et matériel <sup>3</sup>	3 537	42
<b>Total</b>	<b>9 272</b>	<b>214</b>

1. Il s'agit de la valeur comptable nette au 31 mars 2018.
2. Sont compris 728 véhicules électriques et hybrides rechargeables ainsi que 210 minibus et autobus.
3. Sont inclus les autres types d'équipement, les remorques, le matériel-outil remorqué et le matériel divers.

## CONSTAT 1

La gestion du CGER est axée sur sa propre rentabilité financière et il contribue à la gestion de seulement 28 % des véhicules du gouvernement du Québec.

### Qu'avons-nous constaté ?

13 Le CGER s'est concentré davantage sur le développement d'une clientèle externe au gouvernement du Québec que sur le développement de la clientèle des ministères et organismes. De plus, il a axé sa gestion sur sa propre rentabilité financière. Par conséquent, il mène des actions discutables et injustifiées d'un point de vue gouvernemental afin d'attirer et de retenir sa clientèle.

### Pourquoi ce constat est-il important ?

14 Il est essentiel que les interventions du CGER soient orientées sur les besoins et les intérêts du gouvernement du Québec. La création du CGER visait à mettre en place une direction experte en gestion de l'équipement roulant, afin d'offrir des services partagés d'abord au MTQ puis aux autres ministères et organismes. Une telle direction spécialisée devait permettre la réalisation d'économies pour le gouvernement.

15 Ainsi, en tant qu'expert en gestion de parcs d'équipement roulant, le CGER a comme principale responsabilité d'optimiser son parc et son réseau d'ateliers de mécanique afin que le gouvernement du Québec puisse bénéficier pleinement des économies tirées de son offre de services partagés.

## Ce qui appuie notre constat

### Importante clientèle non visée par la raison d'être du CGER

16 Vingt-deux ans après sa création, le CGER n'a pas réussi à devenir le principal gestionnaire de l'équipement roulant du gouvernement du Québec. En mai 2018, il gérait seulement 28 % des 23 000 véhicules gouvernementaux<sup>1</sup> (véhicules des entreprises du gouvernement non considérés). Si l'on exclut les véhicules du MTQ, cette proportion s'élève à 12 %.

17 Exception faite du MTQ, les organismes publics externes bénéficient davantage des services partagés du CGER que les ministères et organismes : cela est incohérent avec la raison d'être du CGER. En effet, ce dernier a développé davantage une clientèle externe au gouvernement, comme les villes et les municipalités.

En 2017-2018, **18 %** des revenus du CGER, soit 21,6 millions de dollars, provenaient des villes et municipalités.



18 Dans le cadre de la révision des programmes, le CGER, le MTQ et le Secrétariat du Conseil du trésor ont commencé en 2019 un diagnostic auprès de ministères et d'organismes afin d'évaluer le potentiel d'amélioration de la gestion des véhicules gouvernementaux. Le dépôt d'un rapport relatif à ce diagnostic est prévu en décembre 2019.

19 Lors de sa création à titre d'unité autonome de service en 1997, le CGER, avec l'accord du MTQ, a décidé d'offrir ses services à des organismes publics externes au gouvernement du Québec. Depuis, aucune réflexion n'a été menée pour remettre ce choix en question. Généralement, un organisme gouvernemental qui offre des services partagés, comme le CGER, possède un cadre réglementaire qui définit son champ d'intervention. Le champ d'intervention du CGER n'est pas défini dans une loi ni dans un règlement.

20 Pour attirer les villes et les municipalités, le CGER a mené certaines actions qui sont difficilement justifiables et sans valeur ajoutée pour le gouvernement, comme les suivantes :

- prendre en charge la gestion des ateliers de mécanique appartenant à certaines villes et municipalités, et leur fournir par la suite la majorité des services offerts dans ces mêmes ateliers (neuf ateliers à la charge du CGER de 2015-2016 à 2017-2018) ;
- contracter des dettes de 20 millions de dollars de 2015-2016 à 2017-2018 pour acquérir de l'équipement roulant servant aux villes et municipalités, ce qui permet de réduire leurs dettes ;
- acquérir de l'équipement roulant dont la nature est propre au secteur municipal (camions d'incendie, camions à ordures, surfaceuses à glace, etc.), ce qui requiert de développer une expertise ne servant pas au gouvernement (51 véhicules de cette nature au 31 mars 2018) ;
- assumer les risques liés aux sinistres (accident, feu, vol, vandalisme) pour l'ensemble de l'équipement roulant loué aux villes et municipalités en contrepartie d'une somme prévue dans le tarif de location.

1. Les véhicules gouvernementaux comprennent les véhicules, l'équipement et le matériel qui requièrent une immatriculation selon le *Code de la sécurité routière*.

## Pratiques d'affaires discutables auprès de la clientèle

21 Le CGER fournit des services et effectue des transactions qui sont discutables et parfois contraires aux objectifs d'un organisme gouvernemental offrant des services partagés. Voici des exemples :

- Le CGER accorde des rabais sur le tarif de location d'un véhicule à certains clients sans justification. Ces rabais ont varié de 3 à 14 % pour sept cas que nous avons relevés. La valeur totale des rabais octroyés annuellement est inconnue puisque le CGER n'en fait pas le suivi. Cette pratique est discutable, car le but d'offrir des services partagés est de permettre des économies à l'ensemble de la clientèle et non à quelques clients seulement.
- Le CGER avantage une clientèle ponctuelle aux dépens de sa clientèle habituelle. En effet, il offre aux organismes publics sans contrat de location la possibilité de faire réparer et entretenir leurs véhicules dans son réseau d'ateliers de mécanique selon un tarif horaire (de 55 à 81 dollars) inférieur au coût horaire moyen du réseau (118 dollars).
- Le CGER a dérogé à deux volets de la Politique d'acquisition gouvernementale pour les véhicules légers. Il justifie notamment ces dérogations par sa volonté de répondre aux restrictions budgétaires de sa clientèle.
  - Premièrement, il a acquis 193 véhicules légers à essence pour des ministères et organismes sans obtenir les dérogations nécessaires du Conseil du trésor, alors que des véhicules électriques ou hybrides rechargeables étaient disponibles dans la catégorie de véhicules visée.
  - Deuxièmement, il a vendu à des ministères et organismes 10 véhicules électriques ou hybrides rechargeables, alors que la politique exige que le CGER en demeure propriétaire. Ce dernier a signé des ententes avec ces ministères et organismes pour gérer ces véhicules. Nous avons décelé 32 cas additionnels en 2018-2019.
- Le CGER accepte d'assumer les risques liés aux sinistres (accident, feu, vol, vandalisme) pour l'ensemble de l'équipement roulant loué aux ministères et organismes en contrepartie d'une somme prévue dans le tarif de location. Cette pratique est incohérente avec le principe d'autoassurance du gouvernement.

## Tarifs de location surévalués

22 Le CGER surévalue les tarifs de location de ses véhicules, ce qui lui permet de dégager des surplus annuels. En ne facturant pas uniquement le coût d'utilisation de chaque véhicule, le CGER ne permet pas aux ministères et organismes de bénéficier pleinement des économies réalisées. Cela ne les incite pas à utiliser les services du CGER. Voici des exemples :

- Le CGER ne considère généralement pas la valeur résiduelle des véhicules légers au moment où il s'en départit, ce qui lui permet de les rentabiliser plus rapidement.
- Le CGER a établi pour ses clients un taux d'intérêt fixe de 5 % afin de financer l'achat des véhicules, alors que son taux d'emprunt moyen était de seulement 2,6 % de 2015-2016 à 2017-2018.

- Le CGER continue parfois de facturer à ses clients le coût en capital du véhicule loué et les intérêts même si ce véhicule a été entièrement payé. Cette façon de faire n'encourage pas les clients à louer un véhicule plus âgé, étant donné qu'ils paieront sensiblement le même tarif pour celui-ci que pour un véhicule récent.
- Le CGER ne tient pas compte du fait que certains coûts sont liés directement à certains types de véhicules. Par exemple, les dépenses des ateliers sont imputées de façon égale à tous les véhicules, alors que la superficie allouée à l'entretien des camions et des véhicules-outils dans certains ateliers est supérieure à celle consacrée aux véhicules légers.
- Le CGER fixe le tarif de location d'un véhicule selon un kilométrage prévu, par exemple 10 000 kilomètres par année. En fin de location, il n'accorde aucun crédit pour les kilomètres non parcourus, alors qu'il exige des frais excédentaires élevés en cas de dépassement du kilométrage prévu. Les clients préfèrent donc déboursier pour un nombre de kilomètres plus élevé afin d'éviter de payer des frais excédentaires. De 2015-2016 à 2017-2018, pour les véhicules légers loués durant une année complète, les clients ont parcouru en moyenne uniquement 68 % du kilométrage prévu dans le contrat de location.

23 Nous avons estimé le coût d'utilisation sur cinq ans d'une Nissan Sentra S 2017 parcourant 30 000 kilomètres par année lorsqu'un ministère ou un organisme gère lui-même ledit véhicule (tableau 2). En comparant ce coût avec le tarif de location du CGER, nous observons que le tarif fixé par ce dernier est élevé. L'écart devient significatif pour un ministère ou un organisme utilisant plusieurs véhicules légers.

**TABLEAU 2** Comparaison du tarif de location du CGER avec le coût d'autogestion d'une Nissan Sentra S 2017 parcourant 30 000 kilomètres par année durant cinq ans (en dollars)

Composante	Tarif de location du CGER <sup>1</sup>	Coût d'autogestion par un ministère ou un organisme <sup>2</sup>	Écart
Capital et intérêts	3 717	2 614 <sup>3</sup>	1 103
Frais d'entretien et de réparation	1 918	2 139 <sup>4</sup>	(221)
Frais d'immatriculation	97	97	-
<b>Total pour un an</b>	<b>5 732</b>	<b>4 850</b>	<b>882</b>
<b>Total pour cinq ans</b>	<b>28 660</b>	<b>24 250</b>	<b>4 410</b>

1. Le CGER établit le coût lié aux sinistres à 200 dollars par année et les frais de gestion à 890 dollars par année, soit respectivement 1 000 et 4 450 dollars pour cinq ans. Ces coûts s'ajoutent au total de 5 732 dollars pour un an et au total de 28 660 dollars pour cinq ans.
2. Nous ne présentons pas le coût lié aux sinistres, car le gouvernement applique le principe d'autoassurance. Nous ne présentons pas non plus les frais de gestion puisqu'ils sont difficilement estimables.
3. Le coût d'acquisition du véhicule est de 16 414 dollars, sa valeur résiduelle, de 4 750 dollars et le taux d'intérêt, de 2,6 %.
4. Les frais d'entretien et de réparation sont basés sur les estimations de CAA-Québec. En réalité, ces frais pourraient être inférieurs, car ils ne tiennent pas compte des remises sur quantité que peut négocier le gouvernement, par exemple lors de l'achat de pneus.

## CONSTAT 2

Le CGER ne connaît pas précisément l'utilisation de ses véhicules ni le moment opportun pour s'en départir.

### Qu'avons-nous constaté ?

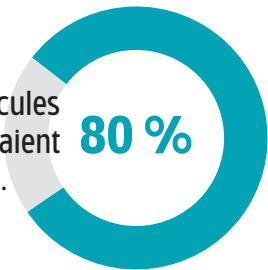
24 Le CGER n'a pas de portrait de l'utilisation de ses véhicules. Dans les faits, certains véhicules légers sont sous-utilisés. De plus, le CGER utilise un nombre élevé de véhicules légers pour ses propres activités, ce qui s'avère coûteux et injustifié.

25 Par ailleurs, les outils du CGER visant à déterminer le moment opportun pour se départir de ses véhicules sont inefficaces.

### Pourquoi ce constat est-il important ?

26 Au 31 mars 2018, les véhicules légers avaient une valeur comptable nette de 75 millions de dollars. Étant donné l'importante valeur de ces véhicules, le CGER doit s'assurer de maximiser leur utilisation, et ce, pour toute leur durée de vie. Un portrait précis de l'utilisation des véhicules légers permet de s'assurer que la location à long terme représente la solution la plus économique pour répondre aux besoins de déplacement de la clientèle.

Au 31 mars 2018, les véhicules légers du CGER représentaient **80 %** des véhicules de son parc.



27 Par ailleurs, de 2015-2016 à 2017-2018, le CGER s'est départi de 1 176 véhicules légers, de 149 camions et de 80 véhicules-outils, pour des recettes totalisant près de 12 millions de dollars. Pour éviter d'augmenter indûment le coût d'exploitation du parc de véhicules, il est important que le CGER dispose de ses véhicules au moment opportun, car :

- une disposition trop tardive entraîne des coûts de réparation élevés, en raison de l'âge du véhicule ;
- une disposition trop prématurée entraîne également des coûts élevés, le coût de dépréciation d'un véhicule neuf étant plus important que celui d'un véhicule plus âgé.

## Ce qui appuie notre constat

### Aucun portrait précis de l'utilisation des véhicules

28 Le CGER n'a pas de portrait précis de l'utilisation de ses véhicules. Par conséquent, il ne peut déterminer la composition optimale de son parc de véhicules. Il ne fait pas de suivi concernant :

- le pourcentage de temps pendant lequel ses véhicules sont en location ;
- le kilométrage moyen effectué par jour de location ;
- le nombre de jours pendant lesquels ses véhicules loués sont utilisés par mois.

29 D'ailleurs, à l'exception de quelques véhicules, le CGER ne possède pas les outils qui lui permettraient de connaître le moment précis où ses véhicules sont utilisés, comme la télémétrie véhiculaire. En outre, aucun employé du CGER n'a la responsabilité de suivre l'utilisation des véhicules du parc.

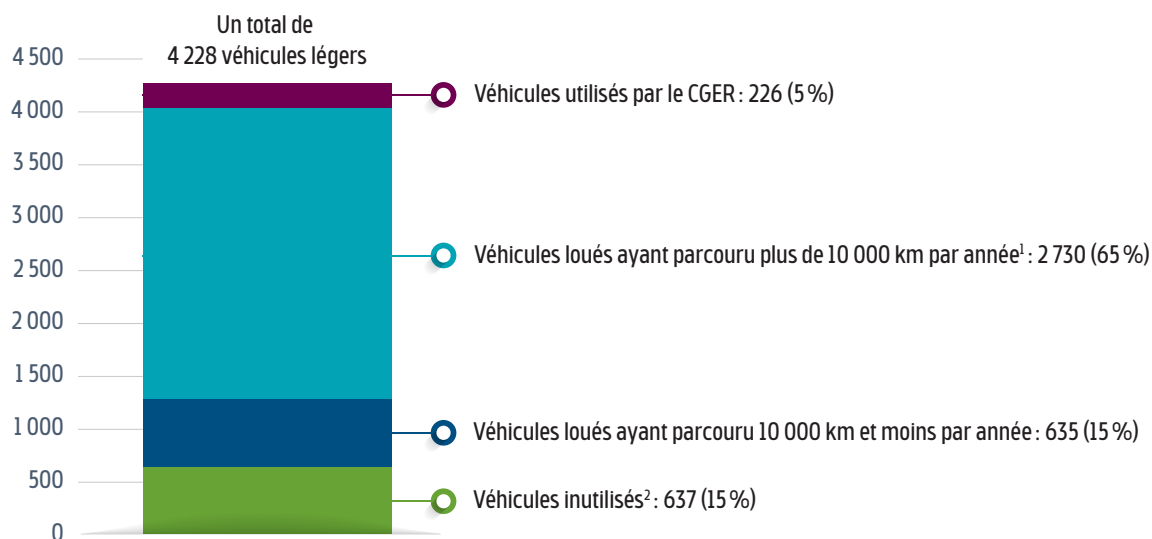
### Faible utilisation de certains véhicules légers

30 Nous avons dressé le portrait des véhicules légers du CGER du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018 en fonction de leur utilisation (figure 2). Nos analyses révèlent que des véhicules légers roulent peu et qu'il n'est pas justifié d'en détenir autant.

#### Nombre moyen de véhicules légers

Nous avons déterminé le nombre moyen de véhicules légers en divisant le nombre de jours durant lesquels les véhicules étaient loués, utilisés ou inutilisés par le nombre de jours du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018 (1 096 jours). Par exemple, un véhicule loué durant 548 jours compte pour un demi-véhicule.

**FIGURE 2** Nombre moyen de véhicules légers du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018 en fonction de leur utilisation



1. Cela comprend 57 véhicules loués dont l'utilisation est inconnue.
2. Cela comprend les véhicules légers en préparation pour l'encan.

31 Les véhicules légers ont été inutilisés 15 % du temps, ce qui représente un nombre moyen de 637 véhicules légers inutilisés du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018. Ce surplus de véhicules légers s'explique en partie par le fait que le CGER n'a jamais établi de nombre optimal de véhicules légers à maintenir en stock en fonction des besoins de la clientèle. Ainsi, le CGER conserve un grand nombre de véhicules légers plus âgés afin de répondre rapidement aux demandes de la clientèle. Faute de preneurs pour ces véhicules, le CGER finit généralement par s'en départir plusieurs mois après leur dernière utilisation. De 2015-2016 à 2017-2018, il s'est départi de 526 véhicules légers plus de 6 mois après leur dernière location, dont 156 après un an.

32 Malgré la disponibilité d'un certain nombre de véhicules légers, le CGER continue tout de même d'en acquérir de nouveaux afin de répondre aux demandes de sa clientèle. De 2015-2016 à 2017-2018, le CGER a acquis 156 véhicules légers qui ont été mis en location plus de 6 mois après leur réception.



## Pertinence non démontrée de la location de certains véhicules légers

33 Nos travaux démontrent qu'en moyenne 19 % des véhicules légers loués à la clientèle du CGER parcourent 10 000 kilomètres et moins annuellement (tableau 3). Le CGER doit se questionner pour savoir si la location à long terme est la façon la plus économique de combler les besoins de ses clients.

**TABLEAU 3** Nombre moyen de véhicules légers loués par tranche de kilomètres parcourus annuellement

	0-5 000 km	5 001-10 000 km	10 001-15 000 km	15 001-20 000 km	Plus de 20 000 km	Kilométrage inconnu <sup>1</sup>	Total
2015-2016	211	395	540	534	1 486	56	3 222
2016-2017	199	447	537	533	1 550	61	3 327
2017-2018	202	450	588	590	1 661	54	3 545
<b>Moyenne sur 3 ans</b>	<b>204</b>	<b>431</b>	<b>555</b>	<b>552</b>	<b>1 566</b>	<b>57</b>	<b>3 365</b>
<b>Proportion<sup>2</sup></b>	<b>6 %</b>	<b>13 %</b>	<b>16 %</b>	<b>16 %</b>	<b>47 %</b>	<b>2 %</b>	<b>100 %</b>

19 %

1. La lecture de l'odomètre a été effectuée 60 jours avant ou après le début du contrat de location ou 60 jours avant ou après la fin de celui-ci, ce qui rend difficile la détermination du nombre de kilomètres parcourus durant la période de location. Le CGER ne procède pas toujours en temps opportun à la lecture de l'odomètre.

2. Les proportions sont calculées uniquement par rapport aux véhicules loués, ce qui exclut les véhicules inutilisés et ceux utilisés par le CGER.

34 Le CGER ignore l'utilisation faite par les clients de la quasi-totalité des véhicules loués. Sont-ils principalement utilisés sur la route ou hors route ? Servent-ils au transport d'employés de l'État dans le cadre de leurs fonctions ou à la prestation de services à des citoyens ? Par conséquent, le CGER ne peut déterminer s'il existe des solutions plus économiques à la détention d'un véhicule léger pour combler les besoins de déplacement de sa clientèle, comme :

- le paiement d'une indemnité pour l'utilisation du véhicule personnel d'un employé de l'État ;
- la location à court terme d'un véhicule auprès d'une entreprise privée.

35 Le modèle d'affaires du CGER explique en partie cette situation, car ce dernier se considère comme un fournisseur de véhicules qui doit s'autofinancer. Même s'il existe une solution plus économique pour son client, le CGER ne refuse pas une location qui lui rapporte des revenus.

## Utilisation injustifiée de véhicules légers par le CGER

36 Du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018, le CGER a utilisé un nombre moyen de 26 véhicules légers pour les déplacements professionnels des 98 employés de son centre administratif et de ses directions régionales, ce qui correspond à un véhicule pour 3,8 employés. Ce ratio est disproportionné et injustifié. De plus, 68 % des véhicules légers utilisés en 2017-2018 par ces derniers étaient très récents, soit des modèles des années 2016 et suivantes.

37 À titre d'illustration, pour près de la moitié des véhicules légers utilisés, il aurait été plus économique pour le CGER de payer l'indemnité de kilométrage pour l'utilisation d'un véhicule personnel que de détenir ces véhicules légers. Selon l'hypothèse que tous les employés concernés possèdent un véhicule, le CGER aurait épargné 100 000 dollars.

38 Par ailleurs, le nombre moyen de véhicules légers utilisés par le réseau d'ateliers de mécanique, soit 200, fluctue considérablement d'une zone territoriale à l'autre. En effet, il varie de 7 à 19, et ce, sans justification. Le CGER n'a jamais établi le nombre de véhicules à maintenir par zone en fonction de critères précis, tels que le nombre d'ateliers, le nombre d'ouvriers, l'urgence liée aux activités de la clientèle et la présence de solutions de rechange.

---

### Zones territoriales

Le réseau d'ateliers de mécanique du CGER est divisé en zones territoriales. De 2015-2016 à 2017-2018, chacune comprenait de deux à six ateliers.

## Outils inefficaces pour déterminer le moment opportun de la disposition d'un véhicule

39 Le CGER a établi le moment pour se départir de ses véhicules en fonction de la catégorie de véhicules, du nombre d'années d'utilisation et du kilométrage parcouru. Par exemple, il a déterminé qu'il doit se départir d'une berline compacte après 6 ans d'utilisation ou 150 000 kilomètres. Il n'a toutefois pas été en mesure de nous fournir la documentation et les calculs appuyant ces données.

40 D'autre part, nous avons observé un manque de cohérence dans le traitement de 54 dossiers analysés relatifs à la disposition d'un véhicule. Cela découle du fait que les outils du CGER sont inefficaces. Aucun de ces outils ne lui permet de suivre le coût de revient propre à chaque véhicule. Ainsi, le CGER ne connaît pas le moment précis où le coût d'utilisation annualisé d'un véhicule dépasse celui d'un véhicule neuf ; il ignore donc le moment opportun pour se départir de ses véhicules.

---

### Coût d'utilisation annualisé

Le coût d'utilisation annualisé correspond à l'ensemble des coûts liés à la détention d'un véhicule, comme ceux relatifs à sa dépréciation et aux réparations visant à le maintenir en état de fonctionnement, ramené sur une base annuelle.

41 Enfin, dans 32 de ces 54 dossiers, nous n'avons pas trouvé l'approbation du directeur général préalable à la vente du véhicule, au prix attendu et au moyen utilisé (appel d'offres ou encan). Pourtant, la Politique sur la gestion du parc de véhicules excédentaires du CGER l'exige.

## CONSTAT 3

Le CGER n'analyse pas le coût ni le temps de réalisation des activités de mécanique, alors qu'ils varient de façon importante dans les 58 ateliers.

### Qu'avons-nous constaté ?

42 Le coût horaire des activités de mécanique est élevé dans certains ateliers du CGER.

43 Nous avons également observé des écarts importants d'une année à l'autre en ce qui concerne le temps de réalisation des activités de mécanique entre les ateliers et à l'intérieur de ceux-ci. Le CGER analyse peu les écarts de temps relatifs aux sept activités pour lesquelles il compile de l'information dans un tableau de bord.

44 Un portrait des 58 ateliers de mécanique du CGER ainsi que la liste des activités figurant dans le tableau de bord sont présentés dans la section Renseignements additionnels.

---

#### Coût horaire des activités de mécanique

Il s'agit du coût d'exploitation de l'atelier et des coûts des directions régionales et des bureaux de zone imputés à l'atelier, divisés par le nombre d'heures d'activités de mécanique effectuées par les ouvriers.

## Pourquoi ce constat est-il important ?

45 Lors de sa création en 1997, le CGER s'est vu transférer la responsabilité des ateliers de mécanique appartenant au MTQ. À l'époque, ces ateliers répondaient aux besoins du ministère. En 2019, le CGER n'est toutefois pas en mesure de déterminer s'il génère des économies en conservant ses 58 ateliers. Il est donc prioritaire qu'il en évalue la pertinence, et ce, pour les raisons suivantes :

- les investissements importants à venir dans certains ateliers (près de 45 millions de dollars pour l'ensemble des ateliers);
- la difficulté de recruter des ouvriers compte tenu de la pénurie de main-d'œuvre;
- la complexité de plus en plus élevée du domaine mécanique et son évolution rapide (nouvelles technologies, variété sans cesse grandissante de modèles de véhicules, etc.);
- l'offre d'activités de mécanique par le secteur privé dans certaines régions urbaines, qui peut représenter une solution moins coûteuse.

46 Par ailleurs, les activités de mécanique du CGER représentaient plus de 250 000 heures de travail et des coûts de près de 16 millions de dollars en 2017-2018. Pour s'assurer d'être parmi les meilleurs de l'industrie, le CGER doit effectuer un suivi rigoureux des activités de mécanique en raison de l'ampleur du réseau d'ateliers et de l'importance des heures consacrées à ces activités. Un tel suivi lui permettrait de prendre les moyens appropriés pour corriger les problèmes, de recenser les bonnes pratiques et de les mettre en œuvre dans l'ensemble du réseau.

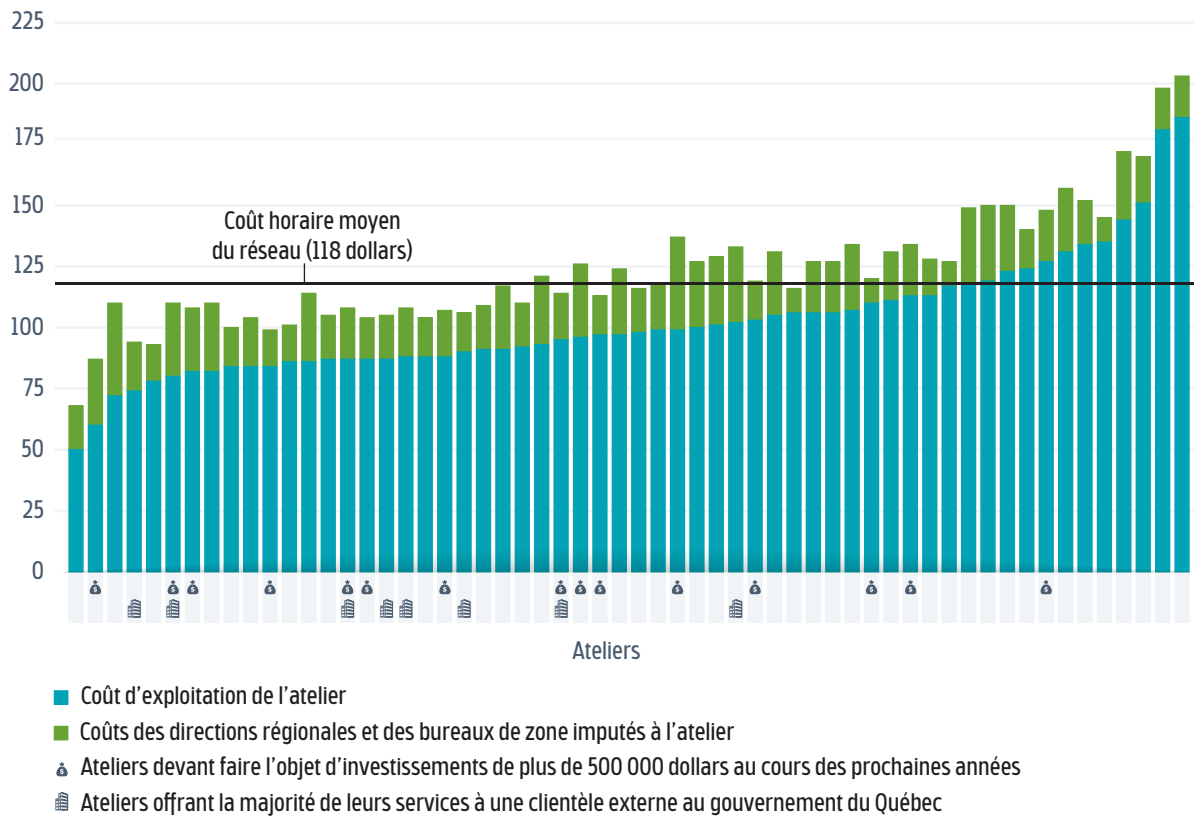
## Ce qui appuie notre constat

### Coût horaire élevé pour les activités de mécanique de certains ateliers

47 Le CGER ne connaît pas le coût horaire des activités de mécanique de chaque atelier. Nos estimations montrent que certains ateliers coûtent beaucoup plus cher à faire fonctionner que d'autres. En effet, le coût horaire varie considérablement d'un atelier à l'autre, soit de 68 à 203 dollars (figure 3). Pour calculer ce coût horaire, nous avons ajouté, au coût d'exploitation de l'atelier, les coûts des directions régionales et des bureaux de zone qui travaillent pour le réseau d'ateliers.

48 Mentionnons que le coût horaire de 15 ateliers est appelé à augmenter significativement au cours des prochaines années en raison des investissements importants qui y sont prévus.

**FIGURE 3** Coût horaire des 58 ateliers de mécanique pour l'année 2017-2018 (en dollars)



49 Le coût horaire élevé de certains ateliers s'explique principalement par un volume d'activités de mécanique insuffisant. Le CGER n'a pas évalué s'il existe des solutions plus économiques au maintien de ces ateliers. Ces solutions peuvent être de diverses natures, comme l'impartition des activités de mécanique au secteur privé ou le transfert des activités d'un atelier de mécanique à un autre.

50 Soulignons que le CGER considère les 58 ateliers comme individuellement rentables, car il leur attribue les revenus de location des véhicules dont ils font l'entretien. Pourtant, ces revenus de location n'ont pas de lien avec le coût des activités de mécanique. Le CGER devrait plutôt considérer les ateliers comme des centres de coûts et analyser les écarts de coûts d'un atelier à l'autre.

## Ateliers offrant la majorité de leurs services à une clientèle externe au gouvernement

51 Huit ateliers offrent la majorité de leurs services à une clientèle externe au gouvernement du Québec, dont trois exclusivement.

52 Le maintien de ces ateliers est difficilement justifiable, étant donné que cette clientèle n'est pas celle qui est visée par la raison d'être du CGER. Notons que trois de ces huit ateliers devront réaliser des investissements majeurs dans l'avenir en infrastructures et en outillage pour un total de près de 9 millions de dollars (voir la section Renseignements additionnels pour plus de détails).

## Coût élevé de certaines activités de mécanique

53 Le CGER n'a pas analysé si certaines activités de mécanique coûtaient moins cher dans le secteur privé.

54 Prenons l'exemple du remplacement saisonnier des pneus des véhicules légers. Cette activité, réalisée à l'interne, revient en moyenne à 157 dollars par véhicule léger, et ce, chaque printemps et chaque automne. Le secteur privé, quant à lui, peut offrir le remplacement saisonnier des pneus pour 100 dollars, ce qui inclut les frais d'entreposage. Le CGER devrait donc se questionner pour savoir s'il est justifié de conserver cette activité de mécanique dans tous les ateliers, d'autant plus qu'elle cause généralement des périodes de pointe.

55 Par ailleurs, cette activité pourrait être réalisée d'une façon différente. Le CGER possède uniquement un ensemble de jantes par véhicule léger. Il est reconnu qu'un deuxième ensemble de jantes peut être rentabilisé en seulement quelques années. Le CGER devrait donc s'interroger pour savoir s'il est plus économique de posséder seulement un ensemble de jantes, notamment pour les véhicules parcourant moins de 30 000 kilomètres annuellement.

## Écarts importants observés quant au temps de réalisation des activités de mécanique

56 Nous avons observé des écarts importants d'une année à l'autre quant au temps de réalisation des 12 activités de mécanique que nous avons analysées (voir la section Renseignements additionnels pour consulter la liste de ces activités). Ces écarts ont été constatés à la fois entre les ateliers (nombre moyen d'heures) ainsi qu'à l'intérieur d'un même atelier (intervalle d'heures consacrées à la majorité de l'activité).

57 Le tableau 4 présente, pour trois ateliers, les écarts observés quant au temps de réalisation des entretiens préventifs de niveau 4 pour les véhicules légers. Par exemple, en 2017-2018, le temps moyen consacré à cette activité a varié de 1,07 à 2,11 heures entre les trois ateliers. De plus, pour cette même année, l'atelier A y a consacré généralement de 0,85 à 1,29 heure, alors que l'atelier C y a consacré de 0,82 à 3,40 heures.

---

### Entretien préventif de niveau 4

Le CGER a mis en place quatre catégories d'entretien préventif. Le niveau 4 est le premier niveau d'entretien pour les véhicules légers. Plus le niveau augmente, plus les tâches à effectuer sont nombreuses.

**TABLEAU 4** Écarts entre les ateliers et à l'intérieur d'un même atelier quant au temps de réalisation des entretiens préventifs de niveau 4 pour les véhicules légers

Atelier	Nombre d'entretiens réalisés			Nombre moyen d'heures			Intervalle d'heures consacrées à la majorité des entretiens		
	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2015-2016	2016-2017	2017-2018
A	299	321	320	1,07	1,08	1,07	De 0,79 à 1,35	De 0,87 à 1,29	De 0,85 à 1,29
B	1 058	1 053	1 145	1,47	1,44	1,37	De 0,98 à 1,96	De 0,99 à 1,89	De 1,01 à 1,73
C	119	187	118	2,34	1,81	2,11	De 1,45 à 3,23	De 0,91 à 2,72	De 0,82 à 3,40
<b>Ensemble du réseau</b>	<b>8 159</b>	<b>8 457</b>	<b>8 832</b>	<b>1,42</b>	<b>1,39</b>	<b>1,37</b>	<b>De 0,89 à 1,95</b>	<b>De 0,89 à 1,89</b>	<b>De 0,86 à 1,88</b>

58 Le CGER compile dans un tableau de bord de l'information sur les entretiens préventifs de niveau 4 ; or, peu de gestionnaires suivent cette information. En effet, nous n'avons pas été en mesure de trouver la fréquence des suivis effectués ni les mesures mises en place pour réduire les écarts observés quant au temps de réalisation de cette activité. De plus, le CGER n'a pas établi le pourcentage d'écart à partir duquel un suivi est requis. Il en est de même pour les six autres activités de mécanique comprises dans le tableau de bord (voir la section Renseignements additionnels pour consulter la liste de ces activités).

59 Par ailleurs, le CGER n'a déterminé aucune balise de temps pour la réalisation des activités de mécanique. Les ouvriers n'ont donc pas de référence pour mesurer leur vitesse d'exécution et apporter les correctifs nécessaires, le cas échéant. Des balises de temps basées sur les meilleures pratiques de l'industrie existent et sont accessibles, comme les normes Mitchell. L'étalonnage avec les normes de l'industrie permettrait au CGER de se questionner sur le temps de réalisation des activités de mécanique ainsi que sur l'organisation du travail.

#### Normes Mitchell

Mitchell est une entreprise spécialisée dans la production d'information de gestion pour les ateliers de mécanique.

60 La structure de classification des activités de mécanique du CGER manque de précision, ce qui ne lui permet pas de se comparer avec les normes de l'industrie, sauf en ce qui concerne le changement saisonnier des pneus. Par exemple, l'activité du CGER intitulée *Remplacement du système d'échappement* n'est pas détaillée par tâche ; le CGER y consacre en moyenne 2,7 heures. Les normes Mitchell séparent cette activité en plusieurs tâches et le temps alloué à chacune d'elles varie. Selon ces mêmes normes, le remplacement du silencieux prend de 1,0 à 1,5 heure, alors que le remplacement du catalyseur prend de 1,2 à 4,3 heures en fonction du modèle de véhicule léger.

61 Enfin, le CGER ne possède pas d'indicateurs pour suivre et mesurer la qualité des travaux exécutés. Par exemple, il ne fait pas le suivi des erreurs de diagnostic ni des travaux qui ont été recommencés. Pourtant, il s'agit d'indicateurs clés pour les ateliers de mécanique.

Le programme d'entretien préventif du CGER est trop exigeant par rapport aux recommandations des constructeurs de véhicules, ce qui augmente inutilement le coût d'exploitation du parc de véhicules.

## Qu'avons-nous constaté ?

62 Le programme d'entretien préventif du CGER n'est pas arrimé aux recommandations des constructeurs, et ce, sans justification. Cette façon de faire augmente indûment le coût d'exploitation du parc de véhicules. Les exigences du programme du CGER se traduisent par :

- une fréquence d'entretiens préventifs trop élevée ;
- trop de tâches effectuées lors des entretiens préventifs.

63 De plus, ce programme n'a pas été revu depuis 2005, même si les recommandations des constructeurs ont évolué depuis.

## Pourquoi ce constat est-il important ?

64 Les entretiens préventifs sont parmi les activités de mécanique les plus importantes réalisées par le CGER. Ils ont engendré 35 000 heures de main-d'œuvre en 2017-2018, soit 14 % de toutes les heures effectuées en atelier pour des activités de mécanique.

65 Un programme d'entretien préventif trop exigeant engendre de l'inefficience, en plus de faire augmenter indûment le coût d'exploitation du parc de véhicules. Comme les constructeurs ont formulé des recommandations afin d'assurer la fiabilité des véhicules et d'en minimiser le coût d'utilisation, le CGER n'a pas de raison d'y déroger de manière importante.



## Ce qui appuie notre constat

### Fréquence élevée des entretiens préventifs

66 Le CGER applique le même programme d'entretien préventif pour tous les modèles de véhicules légers, soit un entretien tous les 10 000 kilomètres ou tous les 6 mois. À titre d'exemple, le tableau 5 compare la fréquence des entretiens préventifs du CGER pour une camionnette Ford F-150 et une automobile Chevrolet Volt parcourant 20 000 kilomètres par année avec celle qui est recommandée par les constructeurs. Ces deux modèles sont parmi les plus fréquents du parc de véhicules du CGER.

**TABLEAU 5** Comparaison du programme d'entretien préventif du CGER<sup>1</sup> avec celui des constructeurs pour deux modèles de véhicules légers à utilisation normale parcourant 20 000 kilomètres par année

Modèle de véhicule	Fréquence recommandée par les constructeurs	Nombre d'entretiens pour les 100 000 premiers kilomètres		Proportion d'entretiens réalisés en trop par le CGER
		Constructeurs	CGER	
Ford F-150 (2018)	Tous les 16 000 km	6	10	67%
Chevrolet Volt (2018)	Tous les 12 000 km	8	10	25%

1. Le programme du CGER prévoit un entretien préventif tous les 10 000 kilomètres ou tous les 6 mois.

67 La fréquence des entretiens préventifs est également trop élevée pour certains camions. Par exemple, pour un camion Freightliner 114SD, le programme du CGER exige un entretien préventif tous les 5 000 kilomètres ou tous les 3 mois, alors que le constructeur recommande un tel entretien uniquement tous les 12 000 kilomètres pour une utilisation normale de son modèle 2018.

68 Précisons qu'à des fins de sécurité, certains véhicules, tels que les véhicules d'urgence et les camions, doivent être soumis périodiquement à une vérification mécanique exigée par le *Code de la sécurité routière*. Notre constat ne s'applique pas à la vérification mécanique de ce type de véhicules.

## Tâches trop nombreuses lors des entretiens préventifs

69 Le CGER effectue trop de tâches lors des entretiens préventifs par rapport aux recommandations des constructeurs. Voici des exemples pour la camionnette Ford F-150 et pour le camion Freightliner 114SD.

Modèle de véhicule	Tâches	Programme d'entretien préventif	Fréquence des tâches
Ford F-150 (2018)	Effectuer un entretien préventif	CGER Constructeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ 49 tâches tous les 10 000 kilomètres</li> <li>■ 26 tâches tous les 16 000 kilomètres, lors d'une utilisation normale</li> </ul>
	Remplacer l'huile de la boîte de vitesses et du différentiel	CGER Constructeur	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tous les 80 000 kilomètres</li> <li>■ Tous les 240 000 kilomètres</li> </ul>
Freightliner 114SD (2018)	Remplacer l'huile à moteur	CGER Constructeur <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Tous les 10 000 kilomètres</li> <li>■ Tous les 56 000 kilomètres ou toutes les 895 heures de fonctionnement du moteur, lors d'une utilisation sur de courtes distances</li> <li>■ Tous les 40 000 kilomètres ou toutes les 640 heures de fonctionnement du moteur, lors d'une utilisation intensive</li> </ul>

1. Il s'agit du programme d'entretien préventif du fabricant de moteurs Detroit Diesel pour son moteur DD13.

## Types d'utilisation non pris en compte

70 Le programme d'entretien préventif du CGER ne considère pas les particularités propres à chaque type d'utilisation des véhicules, contrairement à celui des constructeurs. Par exemple, pour une camionnette Ford F-150, le même programme est appliqué tant pour une utilisation hors route que pour une utilisation sur la voie publique. Rappelons que pour la majorité des véhicules légers, le CGER ignore le type d'utilisation faite par ses clients.

## CONSTAT 5

Le CGER contracte des garanties prolongées pour tous ses camions et ses véhicules-outils sans savoir si elles lui permettent de réaliser des économies.

### Qu'avons-nous constaté ?

71 Le CGER n'a jamais fait d'analyse rigoureuse pour comparer le coût des garanties prolongées avec celui des réparations couvertes par ces garanties. En effet, il contracte des garanties prolongées pour tous ses camions et ses véhicules-outils sans savoir si elles sont rentables.

### Pourquoi ce constat est-il important ?

72 Il est reconnu que les garanties prolongées ne sont généralement pas rentables pour un parc de véhicules de l'ampleur de celui du CGER, car le risque est réparti sur des milliers de véhicules. D'ailleurs, il est étonnant que le CGER contracte des garanties prolongées, car le gouvernement du Québec assure lui-même ses véhicules en cas de sinistres. Cela signifie qu'il prend à sa charge tous les risques liés à des dommages directs subis par ses véhicules ainsi que les conséquences financières qui en découlent. Contracter des garanties prolongées exige donc de solides justifications.

### Ce qui appuie notre constat

#### Absence d'analyse de rentabilité des garanties prolongées

73 Le CGER ne possède pas de politique en ce qui a trait aux garanties prolongées. Il a décidé de contracter ce type de garanties pour tous ses camions et ses véhicules-outils il y a près de 20 ans, et cette décision n'a pas été revue depuis. D'ailleurs, le CGER n'a pas été en mesure de nous fournir la documentation appuyant cette décision.

74 De plus, le CGER ne connaît pas le coût exact des garanties prolongées, car il n'isole pas ce coût du prix d'achat des véhicules lors des appels d'offres. En outre, il ne suit pas le coût des réparations couvertes par les garanties. Ainsi, il ne peut déterminer si les garanties prolongées sont rentables.

## **Lacunes dans la gestion des garanties**

75 Nos travaux révèlent que le CGER n'utilise pas toujours les garanties de base ni les garanties prolongées relatives aux véhicules et à leurs équipements.

76 De plus, plusieurs garanties liées aux véhicules et à leurs équipements ne sont pas saisies dans le système informatique utilisé par les ouvriers. Faute d'information, des réparations couvertes par la garantie peuvent être réalisées à l'interne. En outre, le CGER ne demande pas toujours aux constructeurs de reporter l'entrée en vigueur des garanties des camions et des véhicules-outils, alors que ceux-ci sont mis en service plusieurs mois après leur réception. Une partie de la garantie est ainsi perdue.

## CONSTAT 6

Le CGER a contrevenu à la réglementation en versant au MTQ 34,3 millions de dollars provenant des surplus accumulés du Fonds de gestion de l'équipement roulant et en vendant des véhicules de gré à gré.

### Qu'avons-nous constaté ?

77 Selon la *Loi sur le ministère des Transports*, le CGER est tenu de conserver les surplus du Fonds de gestion de l'équipement roulant, à moins que le gouvernement demande que ces surplus soient virés au fonds général du fonds consolidé du revenu. Dans les faits, le CGER accorde une remise au MTQ vers la fin de chaque exercice financier, ce qui permet de diminuer le surplus annuel du Fonds de gestion de l'équipement roulant et, par le fait même, ses surplus accumulés. Cette pratique contrevient à la *Loi sur le ministère des Transports*.

78 Par ailleurs, le CGER n'a pas respecté le *Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires* lorsqu'il a vendu, de gré à gré, 28 véhicules de son parc.

### Pourquoi ce constat est-il important ?

79 L'administrateur du Fonds de gestion de l'équipement roulant, le CGER, a l'obligation d'adopter des pratiques qui respectent l'esprit de la *Loi sur le ministère des Transports*. Le CGER n'a donc pas le pouvoir de décider d'effectuer des versements provenant des surplus du Fonds, encore moins à un seul client. Le seul versement possible est un versement au fonds général du fonds consolidé du revenu lorsque le gouvernement le décide.

80 Par ailleurs, comme le CGER est une direction du MTQ, il est tenu de respecter les règles qui s'appliquent à l'administration publique. Il doit donc adopter des politiques et des pratiques conformes aux décisions des parlementaires et du gouvernement.

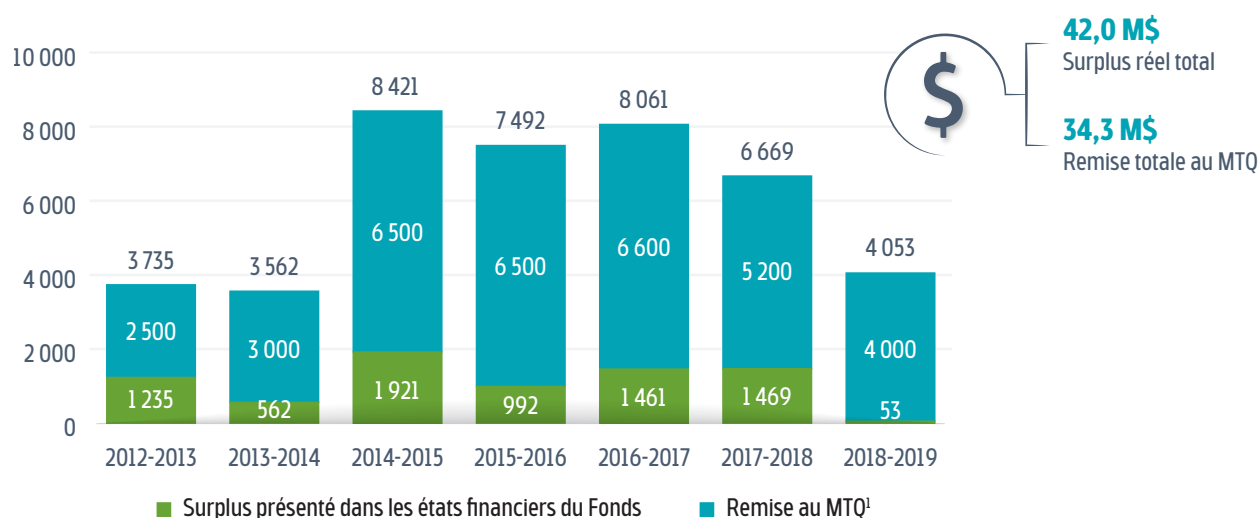
## Ce qui appuie notre constat

### Versements non conformes du Fonds de gestion de l'équipement roulant

81 Le Fonds de gestion de l'équipement roulant est affecté au financement des activités liées à la gestion de l'équipement roulant. Ainsi, les sommes perçues par le CGER sont versées à ce fonds. Par conséquent, les surplus dégagés appartiennent également à ce fonds. Soulignons que les sommes reçues pour les services rendus au MTQ proviennent en partie des crédits du MTQ et en partie du Fonds des réseaux de transport terrestre.

82 Au fil des années, soit de 2012-2013 à 2018-2019, le CGER a versé au MTQ 34,3 millions de dollars sous forme de remises. La remise accordée vers la fin de chaque exercice représente un surplus qui doit être conservé dans le Fonds de gestion de l'équipement roulant, à moins que le gouvernement décide de le verser au fonds général du fonds consolidé du revenu. La figure 4 présente le surplus réel du Fonds de gestion de l'équipement roulant depuis 2012-2013.

**FIGURE 4** Surplus réel du Fonds de gestion de l'équipement roulant (en milliers de dollars)



1. La remise est présentée en déduction des revenus dans les états financiers du Fonds.

## Ventes de gré à gré non conformes

83 Le CGER n'a pas respecté le *Règlement sur la disposition des biens meubles excédentaires* en vendant 28 véhicules de gré à gré à des villes et municipalités. Les raisons sont les suivantes :

- Les véhicules légers doivent être vendus, en tout temps, par le Centre de services partagés du Québec ; 11 de ces ventes concernaient des véhicules légers.
- Les camions et les véhicules-outils doivent être vendus par appel d'offres ou lors d'encans si leur valeur est supérieure à 10 000 dollars ; cela n'a pas été le cas pour 17 camions et véhicules-outils.

84 Une partie de ces ventes de gré à gré, soit 21, s'explique par une clause inscrite dans les contrats de location du CGER, qui stipule que le client peut racheter en tout temps le véhicule loué à sa valeur comptable nette. En plus de ne pas respecter le règlement, cette clause crée parfois des pertes financières pour le CGER : il peut vendre un véhicule à un prix inférieur au solde à payer, comme ce fut le cas pour 11 des 21 ventes. Pour les 7 autres ventes de gré à gré, le prix de vente était comparable à celui établi lors des encans.

85 Soulignons que le CGER a adopté une politique pour se départir de ses véhicules. Par contre, celle-ci ne respecte pas le règlement, car elle permet en tout temps les ventes de véhicules de gré à gré.

## RECOMMANDATIONS

86 Le Vérificateur général a formulé des recommandations à l'intention du ministère des Transports du Québec. Celles-ci sont présentées ci-dessous.

- 1 Revoir le modèle d'affaires du Centre de gestion de l'équipement roulant afin que le gouvernement du Québec bénéficie pleinement des économies attendues d'une direction offrant des services partagés.
- 2 Obtenir les autorisations appropriées pour que le Centre de gestion de l'équipement roulant continue d'offrir des services aux organismes publics externes au gouvernement du Québec.
- 3 Améliorer la connaissance de l'utilisation du parc d'équipement roulant pour prendre les meilleures décisions d'un point de vue gouvernemental.
- 4 Évaluer la pertinence de conserver l'ensemble des 58 ateliers de mécanique, notamment d'un point de vue économique.
- 5 Se doter des outils de gestion nécessaires pour mesurer l'efficacité des activités réalisées par les ateliers de mécanique et apporter les correctifs nécessaires, le cas échéant.
- 6 Réviser le programme d'entretien préventif en tenant compte des recommandations des constructeurs, pour que cette activité soit réalisée de manière efficace.
- 7 Déterminer dans quelles situations l'achat de garanties prolongées est pertinent.
- 8 Respecter la réglementation concernant la gestion des surplus annuels du Fonds de gestion de l'équipement roulant et la disposition des équipements roulants du parc.



**OBSERVATIONS**

**COMMISSAIRE  
AU DÉVELOPPEMENT  
DURABLE**



## MISE EN CONTEXTE

87 Le rapport d'audit sur les activités du CGER soulève plusieurs questions. Je propose, dans cette section, une réflexion complémentaire mettant en évidence les nombreux impacts environnementaux et sociétaux associés au transport routier ainsi qu'une approche et des moyens prometteurs pour atténuer ces impacts.

88 D'entrée de jeu, une question doit être soumise à l'attention des décideurs : **Compte tenu des ambitieux objectifs gouvernementaux en matière d'environnement, le CGER ne devrait-il pas faire preuve d'exemplarité et participer plus activement à l'atteinte de ces objectifs ?**

89 Je souhaite que mes observations puissent alimenter les décideurs quant à cette question.

## ENJEUX DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

90 Il est reconnu que les véhicules constituent une des sources principales de pollution atmosphérique au Québec. Une bonne gestion des véhicules doit donc se faire dans le respect des principes énoncés dans la *Loi sur le développement durable* :

- protection de l'environnement ;
- santé et qualité de vie ;
- production et consommation responsables.

91 Le principe de l'efficacité économique, pour sa part, implique d'être à l'affût des innovations qui permettraient, entre autres, de minimiser les coûts de l'utilisation des véhicules.

92 Les activités du CGER sont liées à plusieurs objectifs gouvernementaux en matière d'environnement. Ainsi, la première orientation de la Stratégie gouvernementale de développement durable 2015-2020, « Renforcer la gouvernance du développement durable dans l'administration publique », comprend deux cibles relatives aux impacts environnementaux des véhicules et des déplacements des employés du gouvernement :

- la réduction, d'ici 2020, de 9 % des émissions de gaz à effet de serre (GES) des véhicules légers du parc gouvernemental par rapport au niveau évalué en 2009-2010 ;
- la réalisation, par 90 % des ministères et organismes, d'actions pour favoriser la réduction des déplacements et l'utilisation de modes de transport collectifs et actifs par les employés.

93 La septième orientation de la stratégie, « Soutenir la mobilité durable », comporte aussi un objectif pertinent :

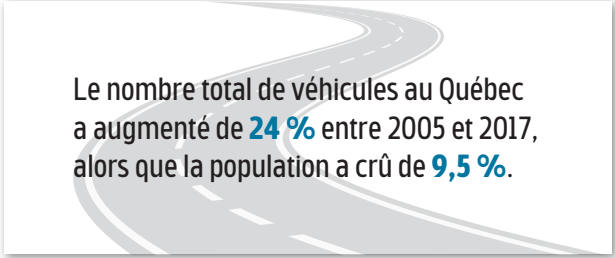
- Appuyer l'électrification des transports et améliorer l'efficacité énergétique de ce secteur pour développer l'économie et réduire les émissions de GES.

94 De plus, selon le Plan d'action en électrification des transports 2015-2020, le CGER est responsable de l'électrification du parc automobile gouvernemental, qui devra compter 1 000 véhicules électriques d'ici 2020. Pour sa part, le Plan d'action de développement durable 2020 du MTQ<sup>2</sup> comporte une cible de détenir 300 véhicules électriques d'ici le 31 décembre 2020.

## TRANSPORT ROUTIER : DES IMPACTS MAJEURS

### De plus en plus de véhicules sur nos routes, qui sont de plus en plus gros

95 En dépit des efforts déployés pour inciter au transport collectif ou actif, les véhicules individuels restent très présents dans nos vies. Ces dernières années, leur nombre a augmenté plus rapidement que la population.



Le nombre total de véhicules au Québec a augmenté de **24 %** entre 2005 et 2017, alors que la population a crû de **9,5 %**.

2. À l'époque où ce plan d'action a été publié, le ministère avait pour nom ministère des Transports, de la Mobilité durable et de l'Électrification des transports.

96 Depuis 2015, le nombre de véhicules utilitaires sport, de camionnettes, de minifourgonnettes et de fourgonnettes vendus annuellement a dépassé le nombre d'automobiles.

97 Le transport routier des marchandises n'a cessé de croître depuis quelques décennies au détriment du transport sur rail et du transport maritime, qui sont moins polluants. La planification des approvisionnements en mode « juste à temps » et l'essor du commerce électronique accentuent le recours au camionnage, qui est plus flexible et plus rapide.

Augmentation de **36 %** du nombre de camions lourds neufs vendus au Québec entre 2010 et 2017



## Des conséquences sur l'environnement, la santé et l'économie

98 Les impacts négatifs des véhicules roulants sont importants et variés. En 2016, le transport routier représentait 80 % des émissions de GES du secteur des transports et 34 % des émissions totales du Québec. Entre 1990 et 2016, les émissions de GES associées au transport routier ont augmenté de 52 %, alors que les émissions totales de la province ont diminué de 9 %.

99 Il s'agit là des émissions directes liées à l'utilisation des véhicules. Toutefois, il ne faut pas perdre de vue que des émissions de GES (et d'autres conséquences pour l'environnement) sont également associées aux autres étapes du cycle de vie des véhicules. Ainsi, des émissions de GES sont générées lors de :

- leur fabrication ;
- leur entretien ;
- leur fin de vie ;
- la production des carburants qu'ils utilisent (extraction, raffinage, etc.).

100 De plus, les actions requises pour construire et entretenir les routes (production de ciment, d'asphalte, etc.) entraînent des émissions de GES.



Selon différentes études, durant la totalité du cycle de vie d'une voiture typique, les émissions de GES indirectes peuvent représenter jusqu'à **40 %** de ses émissions totales.

101 Par ailleurs, la qualité de l'air est aussi affectée par le transport routier. En effet, au Québec, en 2017, les émissions de trois des cinq principaux polluants atmosphériques provenaient en grande partie du secteur des transports, soit :

- l'oxyde d'azote ( $\text{NO}_x$ );
- le monoxyde de carbone (CO);
- les composés organiques volatils (COV).

102 Ce n'est pas sans conséquence, puisqu'il est maintenant bien établi que la pollution de l'air est responsable d'une multitude de problèmes de santé graves ainsi que de décès prématurés.



103 Sur le plan de la santé, notons aussi que le transport routier est associé à un nombre élevé d'accidents de la circulation. Bien que le bilan se soit amélioré au cours des dernières années, 100 656 accidents ont été enregistrés au Québec en 2018, dont 26 908 avec des dommages corporels.

104 La congestion liée au transport routier accentue les problèmes de pollution atmosphérique décrits ci-dessus et entraîne d'énormes coûts économiques. Une étude récente chiffrait l'ensemble des coûts de la congestion dans la grande région de Montréal à plus de 4 milliards de dollars par année. Une portion de cette somme est assumée par les entreprises de transport de marchandises, qui doivent déboursier des frais additionnels pour le carburant et les salaires. Toutefois, la majeure partie de ces coûts est absorbée par les usagers de la route, qui subissent des pertes de temps ou des retards et dont la qualité de vie est affectée.

# APPROCHE EN MOBILITÉ DURABLE

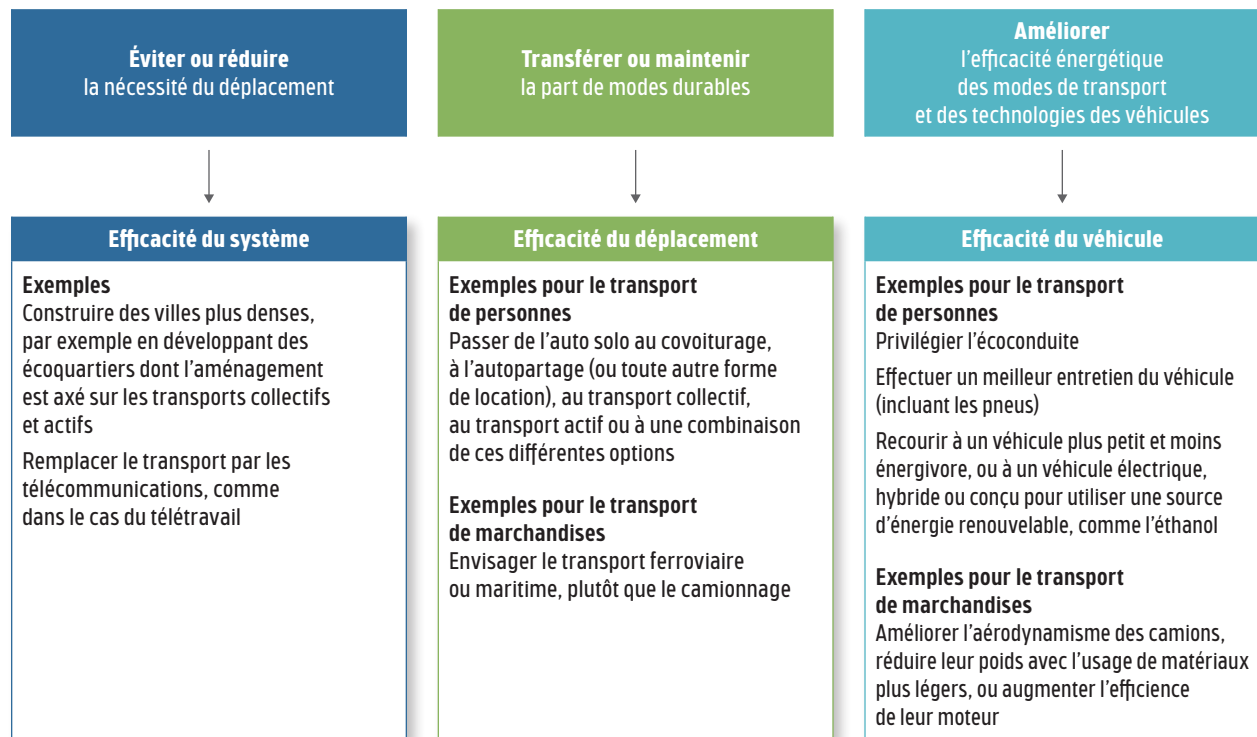
105 L'approche Éviter, Transférer, Améliorer, présentée dans la figure 5, vise à minimiser les impacts environnementaux et sociétaux décrits ci-dessus et pourrait inspirer le CGER. Il s'agit de l'approche adoptée dans la Politique de mobilité durable – 2030<sup>3</sup> du gouvernement du Québec ainsi que par de nombreuses institutions internationales, dont les Nations Unies, The New Climate Economy et l'Agence internationale de l'énergie.

## Stratégie des 3RV

L'approche Éviter, Transférer, Améliorer est analogue à la stratégie des 3RV dans le domaine de la gestion des matières résiduelles, laquelle vise, dans l'ordre :

- la réduction à la source ;
- le réemploi ;
- le recyclage ;
- la valorisation.

**FIGURE 5** Approche Éviter, Transférer, Améliorer<sup>1</sup>



1. La présente figure est notamment inspirée de Transit (2017), p. 20.

3. Dans cette politique, le terme *réduire* est utilisé plutôt que le terme *éviter*.

106 Cette approche hiérarchisée vise, dans l'ordre, à :

- **éviter** les déplacements motorisés en misant, entre autres, sur des stratégies d'aménagement favorisant la densité urbaine ;
- encourager les automobilistes à effectuer un **transfert** vers des modes de transport plus sobres en carbone en développant les transports collectifs et actifs ;
- promouvoir les technologies visant l'**amélioration** de l'efficacité énergétique dans le secteur des transports.

107 Pour ce qui est d'**éviter**, il faut reconnaître que le CGER a peu de marge de manœuvre pour amorcer des changements compte tenu de la nature de ses activités.

108 Quant aux **transferts**, comme le rapport d'audit l'indique, plusieurs véhicules du CGER sont peu utilisés par ses clients. Le transfert vers d'autres options serait envisageable, ou encore une mutualisation des services entre ministères et organismes.

109 En ce qui concerne les **améliorations**, le CGER a des orientations à suivre quant au recours aux véhicules électriques pour les entités du gouvernement du Québec. Selon le dernier rapport annuel de gestion du MTQ, les cibles mentionnées au début de ce texte sont en bonne voie d'être atteintes.

110 Plusieurs autres pistes seraient à considérer : le CGER pourrait amener ses clients à choisir des véhicules de plus petite taille, lorsque cela est possible, ou comme le rapport d'audit le signale, instaurer une tarification qui les incite à conserver leurs véhicules plus longtemps.

111 De plus, il pourrait favoriser un entretien optimal plutôt qu'un surentretien, comme le rapport l'indique, ou se faire le champion de l'administration publique en matière d'écoconduite. De nouvelles technologies, comme la télémétrie véhiculaire, sont aussi prometteuses.



## Quelques avancées technologiques prometteuses

### Télémétrie véhiculaire : exploitation efficace des véhicules

112 La télémétrie véhiculaire a prouvé son efficacité pour réduire les coûts d'exploitation des véhicules. Par exemple, la vérificatrice générale de la Ville de Sherbrooke rapportait que **l'utilisation de cette technologie, couplée à l'éco-conduite, avait permis à des sociétés de transport de réaliser des économies de carburant de l'ordre de 7 à 9 %.**

113 La télémétrie véhiculaire est aussi utilisée au Québec pour l'optimisation des opérations de déneigement menées par le MTQ (avec des véhicules du CGER), des municipalités et des entrepreneurs privés. Les données collectées visent, entre autres, à gérer de façon optimale l'entretien du parc de véhicules et à procurer des informations utiles aux décideurs concernés par l'entretien hivernal. Cependant, comme le rapport d'audit l'indique, à l'exception de quelques véhicules, cet outil est peu utilisé dans les activités du CGER, alors qu'il a le potentiel de permettre des gains d'efficacité non négligeables.

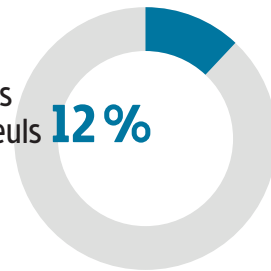
#### Télémétrie véhiculaire

La télémétrie véhiculaire se définit comme l'enregistrement de données d'un véhicule à des fins d'optimisation de la gestion d'un parc de véhicules et d'amélioration du comportement des conducteurs. Elle vise à fournir un rapport exhaustif sur un ensemble de paramètres ou de mesures – comme la localisation, le nombre de kilomètres franchis par semaine, la vitesse ou les variations brusques de vitesse – à partir de divers capteurs installés sur le véhicule, et ce, à une fréquence élevée.

### Électrification des véhicules lourds : un défi majeur

114 Bien que l'électrification des voitures ait connu des progrès notables au Québec au cours des dernières années, l'électrification des véhicules lourds reste un défi majeur. Au CGER, les camions, les véhicules-outils et les autobus constituent environ 20 % de son parc de véhicules.

Les véhicules lourds émettaient à eux seuls **12 %** des GES du Québec en 2016.



115 Une étude prospective montrait récemment que l'amélioration prévue de la capacité des batteries, au cours des sept prochaines années, rendrait envisageable la production de camions-remorques électriques. De plus, même si le coût d'achat d'un tel camion serait plus élevé que celui d'un camion classique, cette étude indiquait que des économies nettes seraient alors envisageables, compte tenu des dépenses de carburant et de maintenance évitées.

116 On comptait, en 2018 au Québec, une trentaine de centres et de groupes de recherche spécialisés dans des secteurs d'activité liés au transport électrique et aux futurs modes de transport (intelligent, autonome), qui participent activement à ces avancées technologiques. De plus, une dizaine d'entreprises québécoises conçoivent et fabriquent maintenant des véhicules hybrides et plusieurs véhicules électriques spécialisés, dont des autobus urbains et scolaires, des véhicules miniers et des véhicules industriels électriques. Par exemple, une entreprise québécoise a dévoilé récemment la production de son premier camion urbain 100 % électrique jouissant d'une autonomie pouvant aller jusqu'à 400 kilomètres. Il devrait être livré à la Société des alcools du Québec. Le CGER devra éventuellement analyser la possibilité d'inclure ce type de véhicule dans son parc.

# COMMENTAIRES DE L'ENTITÉ AUDITÉE

L'entité auditée a eu l'occasion de transmettre ses commentaires, qui sont reproduits dans la présente section. Nous tenons à souligner qu'elle a adhéré à toutes les recommandations.

## Commentaires du ministère des Transports du Québec

« Le MTQ a pris connaissance des recommandations de l'audit de performance portant sur les activités du CGER ainsi que des observations du commissaire au développement durable, et reconnaît que certaines pratiques sont perfectibles. D'ailleurs, il déploie déjà d'importants efforts pour améliorer celles-ci et, dans cette optique, accueille favorablement les recommandations du Vérificateur général. Ainsi, un plan d'action sera élaboré dans les meilleurs délais. Il apparaît toutefois important de rappeler le contexte et les efforts déployés par le ministère pour réactualiser le modèle d'affaires du CGER.

« En effet, plusieurs constats et observations du Vérificateur général vont dans le sens des démarches et des décisions prises par le MTQ concernant le CGER depuis l'année financière 2017-2018.

« Dans un premier temps, notons que le Plan de transformation organisationnelle 2017-2020 déposé à la Commission de l'administration publique le 22 février 2017 prévoyait de *revoir la structure organisationnelle du MTQ* (Chantier 1) et *d'optimiser les processus administratifs et d'affaires du MTQ* (Chantier 2).

« Dans cette optique, le MTQ a initié en juin 2018 un projet de révision du modèle d'affaires du CGER qu'il a inscrit dans le cadre du processus de révision permanente des programmes gouvernementaux mis en place dans le cadre de la Stratégie de gestion des dépenses du Conseil du trésor en 2017-2018.

« Rappelons que le MTQ, conjointement avec le Secrétariat du Conseil du trésor, effectue actuellement "un diagnostic de la gestion de la flotte de véhicules gouvernementale". L'objectif de ce diagnostic est de revoir la fonction de gestion de parc de matériel roulant et d'évaluer le potentiel d'amélioration de cette fonction et de la mission du CGER à cet égard (source : Secrétariat du Conseil du trésor, Stratégie de gestion des dépenses 2019-2020).

« De plus, dans la foulée des travaux du Plan de transformation organisationnelle 2017-2020 et de la révision du modèle d'affaires de l'organisme, les actions suivantes ont été prises par le MTQ à l'égard du CGER :

- Le statut d'unité autonome de service du CGER depuis sa création a été réévalué par le MTQ. De ce fait, depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019, le CGER est une direction générale relevant du ministère des Transports et les services administratifs de ce dernier ont été intégrés à celui-ci.
- Dans le cadre des plans d'action opérationnels du CGER de 2018-2019 et de 2019-2020, quatre mandats stratégiques d'optimisation ont été donnés par le MTQ à la haute direction du CGER :
  - l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique de tarification qui révisera le modèle de tarification des équipements roulants gouvernementaux ;
  - la révision des modes de gestion de l'inventaire, qui permettra de revoir les seuils de véhicules pour l'ensemble des catégories en utilisation au CGER ;
  - la standardisation de toutes les activités en atelier afin de déterminer des méthodes de travail optimales et uniformes ;

- la révision des entretiens préventifs en lien avec les recommandations des manufacturiers pour les divers éléments d'entretien pour chaque type de véhicules.

- De plus, le CGER a entrepris l'élaboration et la mise en œuvre d'une politique sur les garanties.

« Par ailleurs, pour faire suite aux travaux mentionnés précédemment, il a été décidé que le CGER cesserait le versement d'un crédit à son principal client qu'est le ministère. Le MTQ désire donc réitérer et rappeler aux parlementaires que cette pratique a cessé depuis le 1<sup>er</sup> avril 2019.

« Dans un deuxième temps, le MTQ prend acte des recommandations concernant la portée du mandat du CGER et l'importance d'améliorer l'efficacité et l'efficience des pratiques d'affaires de l'organisme.

« Bien que le MTQ soit d'accord avec le recentrage de la mission de l'organisme proposé, il appert que les constats et les observations du Vérificateur général doivent être situés dans le contexte de l'évolution de l'organisation, des attentes gouvernementales et ministérielles à son égard ainsi qu'aux cadres législatif et normatif qui encadrent ses activités. Notons que :

- La *Loi sur le ministère des Transports* (chapitre M-28) ne définit pas la portée, mais les activités du CGER (art. 12.41) qui sont financées par le biais du Fonds de gestion de l'équipement roulant.
- En vertu de l'article 56 de la *Loi sur l'administration financière* (chapitre A-6.001), c'est au gouvernement de déterminer la nature des activités ou des biens financés par un fonds spécial ou la nature des coûts qui peuvent être portés à son débit, et au Conseil du trésor d'en déterminer les modalités de gestion.
- Notre interprétation est à l'effet que ces modalités font partie intégrante de l'entente de gestion à l'origine de la création du CGER en 1997 et de son avenant du 23 septembre 1998. Rappelons que les modalités de gestion et l'entente mentionnée ci-dessus ont fait l'objet d'une décision du Conseil du trésor en mai 1997.
- La *Loi sur le ministère des Transports* et ces documents ne limitent pas la portée du mandat du CGER et les clientèles pouvant bénéficier de ses services.
  - Le CGER respecte l'entente de gestion qui l'encadre et a toujours interprété que sa clientèle était les ministères et organismes publics, incluant les réseaux de la santé et de l'éducation, ainsi que le monde municipal.
  - Le gouvernement a toujours maintenu que le Fonds de gestion de l'équipement roulant devait garder son niveau d'autofinancement à 100 %. Le CGER doit donc autofinancer ses activités.
  - À cet effet, le CGER doit produire ses prévisions financières deux fois par année et son budget annuel est approuvé par le gouvernement.
  - Des cibles d'excédent sont établies par le gouvernement lorsqu'il impose des mesures de contrôle des dépenses.
  - Ce fut le cas pour l'année financière 2019-2020 où le Secrétariat du Conseil du trésor a demandé aux fonds spéciaux de respecter les résultats attendus au budget 2019-2020, soit, dans le cas du CGER, un excédent de 1,2 million de dollars.

« Par ailleurs, le MTQ tient à rappeler qu'il n'y a jamais eu de décision gouvernementale quant à la proportion de véhicules gouvernementaux à détenir dans le parc de matériel roulant du CGER et qu'il n'y a aucune obligation légale des ministères et organismes à adhérer au parc de véhicules du gouvernement du Québec. L'adhésion se fait sur une base volontaire.

« Le MTQ est toutefois sensible aux recommandations du Vérificateur général et s'engage, dans le cadre du processus de révision permanente des programmes gouvernementaux mis en place par le Secrétariat du Conseil du trésor, à actualiser les modalités de gestion de ce dernier.

« Au sujet de l'efficacité et de l'efficience, le MTQ prend acte des constats et des recommandations du Vérificateur général et, comme mentionné précédemment, a déjà initié des mandats à cet effet. Le MTQ désire rappeler que la haute direction et le personnel du CGER ont toujours été proactifs dans l'optimisation de ses activités afin de générer des bénéfices pour ses parties prenantes. À cet effet :

- Le CGER a obtenu une certification ISO 9001 en 2004, une certification ISO 14001 en 2008 et le Grand Prix québécois de la qualité en 2017.
- Il participe aux quatre ans à un balisage sous la gouverne d'Hydro-Québec relatif à ses activités de gestion de parc de véhicules, de maintenance et d'entretien auprès d'organisations comparables au Canada. Les résultats du dernier balisage de 2016 indiquent que :
  - Entre 2008 et 2016, le CGER a connu une diminution de ses coûts de 49 % liée à la maintenance de son parc.
  - Bien que le CGER fasse bonne figure en se positionnant troisième, il enregistre des coûts liés à la gestion de son parc inférieurs de 56 %.
  - Le CGER occupe le premier rang en ce qui a trait à l'intégration de véhicules de nouvelles technologies dans son parc avec une proportion de véhicules hybrides et électriques de son parc de 6,6 %.

« En conclusion, depuis 2017, d'importants travaux ont été amorcés par le MTQ, avec la haute direction du CGER et en collaboration avec le Secrétariat du Conseil du trésor, afin d'actualiser la mission et les pratiques du CGER. Depuis ce temps, une série de décisions ont été prises et témoignent de la volonté du MTQ à faire du CGER l'expert de la gestion du parc de véhicules du gouvernement du Québec. »



# RENSEIGNEMENTS ADDITIONNELS

Objectifs de l'audit et portée des travaux

Revenus par types de services en 2017-2018

Portrait des 58 ateliers de mécanique en 2017-2018

Liste des 12 activités de mécanique analysées





# OBJECTIFS DE L'AUDIT ET PORTÉE DES TRAVAUX

## Objectifs de l'audit

Le présent rapport de mission d'audit indépendant fait partie du tome de novembre 2019 du *Rapport du Vérificateur général du Québec à l'Assemblée nationale pour l'année 2019-2020*.

La responsabilité du Vérificateur général consiste à fournir une conclusion sur les objectifs propres à la présente mission d'audit. Pour ce faire, nous avons recueilli les éléments probants suffisants et appropriés pour fonder nos conclusions et pour obtenir un niveau d'assurance raisonnable. Les observations du commissaire au développement durable jointes au présent rapport ne sont pas le fruit de travaux d'audit.

Notre évaluation est basée sur les critères que nous avons jugés valables dans les circonstances et qui sont exposés ci-après.

Objectifs de l'audit	Critères d'évaluation
S'assurer que le modèle d'affaires du CGER permet la réalisation d'économies pour l'ensemble du gouvernement du Québec, et ce, dans le respect des orientations gouvernementales et de la réglementation.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ L'offre de services et la clientèle du CGER sont déterminées et prennent en compte les orientations gouvernementales et la réglementation.</li> <li>■ Les services rendus permettent au gouvernement du Québec de réaliser des économies et sont tarifés en fonction de leur coût de revient.</li> </ul>
S'assurer que le CGER gère son parc d'équipement roulant de façon optimale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le suivi des besoins de la clientèle et celui de l'utilisation de l'équipement roulant sont effectués régulièrement.</li> <li>■ L'acquisition de l'équipement roulant est justifiée et effectuée au moment opportun.</li> <li>■ Le CGER réalise les entretiens préventifs et curatifs au moment opportun afin de maintenir au minimum le coût de revient du parc et de garantir la sécurité des utilisateurs.</li> <li>■ Des garanties prolongées sont contractées lorsqu'elles sont économiques, et les garanties relatives à l'équipement roulant et aux pièces sont utilisées pleinement.</li> <li>■ Le CGER se départit de l'équipement roulant au moment opportun, et ce, dans le respect de la réglementation en vigueur.</li> <li>■ Des indicateurs de performance pertinents et complets sont en place, ce qui permet d'évaluer la gestion du parc et d'en rendre compte.</li> </ul>
S'assurer que le CGER gère son réseau d'ateliers de mécanique de façon optimale.	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Le nombre d'ateliers et leur emplacement permettent de répondre à la clientèle de manière économique.</li> <li>■ Les travaux dans les ateliers sont planifiés avec rigueur.</li> <li>■ Les travaux dans les ateliers sont standardisés et exécutés selon les meilleures pratiques.</li> <li>■ Des indicateurs de performance pertinents et complets sont en place, ce qui permet d'évaluer la gestion du réseau et d'en rendre compte.</li> </ul>

Les travaux d'audit dont traite ce rapport ont été menés en vertu de la *Loi sur le vérificateur général* et conformément aux méthodes de travail en vigueur. Ces méthodes respectent les Normes canadiennes de missions de certification (NCMC) présentées dans le *Manuel de CPA Canada – Certification*, notamment la norme sur les missions d'appréciation directe (NCMC 3001).

De plus, le Vérificateur général applique la Norme canadienne de contrôle qualité 1. Ainsi, il maintient un système de contrôle qualité 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. Au cours de ses travaux, le Vérificateur général s'est conformé aux règles sur l'indépendance et aux autres règles de déontologie prévues dans son code de déontologie.

## Portée des travaux

Le présent rapport a été achevé le 6 novembre 2019.

Nos travaux portent sur le modèle d'affaires du CGER, sur la gestion de son parc d'équipement roulant et sur la gestion de son réseau d'ateliers de mécanique. Nos travaux relatifs au parc d'équipement roulant du CGER se sont concentrés sur les véhicules légers, les camions et les véhicules-outils. Les autres types d'équipement n'ont pas fait l'objet de notre audit.

Nos travaux ne traitent pas de la gestion contractuelle, étant donné qu'une bonne partie de cette activité est réalisée par le Centre de services partagés du Québec. Ils ne traitent pas non plus de la santé et de la sécurité des ouvriers du réseau d'ateliers de mécanique puisque c'est la Commission des normes, de l'équité, de la santé et de la sécurité du travail qui est responsable de vérifier cet aspect.

Lors de notre audit, nous avons effectué des entrevues auprès de gestionnaires et de membres du personnel du CGER. De plus, nous avons analysé divers documents et bases de données provenant, entre autres, des systèmes d'information du CGER. Nous avons également fait des travaux d'étalonnage auprès de gestionnaires de parcs de véhicules et de l'industrie de la mécanique. Nous avons aussi mené des travaux spécifiques dans quatre ateliers de mécanique. Étant donné que nous avons utilisé des échantillonnages par choix raisonné tout au long de nos travaux, les résultats de notre audit ne peuvent être extrapolés.

Nos travaux se sont déroulés principalement de décembre 2018 à octobre 2019. Ils portent sur une période de trois ans, soit sur celle du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 31 mars 2018. Toutefois, certaines analyses peuvent avoir trait à des situations antérieures ou postérieures à cette période.

# REVENUS PAR TYPES DE SERVICES EN 2017-2018

	En milliers de dollars
Location de l'équipement roulant <sup>1</sup>	
Véhicules légers	41 163
Camions	24 451
Véhicules-outils	14 520
Équipement et matériel	14 832
Gestion de l'équipement roulant <sup>2</sup>	366
	<b>95 332</b>
Fourniture de carburant	15 663
Entretien et réparation de l'équipement roulant (taux horaire)	5 761
Services d'ingénierie mécanique	199
Formation des utilisateurs d'équipement roulant	82
Services-conseils en matière de gestion de l'équipement roulant	20
<b>Total<sup>3</sup></b>	<b>117 057</b>

1. Cela comprend l'acquisition, l'entretien, la réparation et la disposition de l'équipement roulant, ainsi que l'assistance routière et la prise en charge des coûts liés aux sinistres.
2. Il s'agit des mêmes services que ceux offerts lors de la location de l'équipement roulant, à l'exception de l'acquisition et de la disposition, étant donné que l'équipement roulant appartient au client.
3. Le total des revenus ne comprend pas les ventes de biens ni les pénalités et intérêts (3 588 milliers de dollars).

# PORTRAIT DES 58 ATELIERS DE MÉCANIQUE EN 2017-2018

N°	Nombre de clients	Nombre d'employés en équivalents temps plein <sup>1</sup>	Coût horaire de l'atelier <sup>2</sup>	Coût horaire des directions régionales et des bureaux de zone <sup>3</sup>	Heures facturables <sup>4</sup>	Investissements à venir (k\$) <sup>5</sup>	Nombre moyen de véhicules légers entretenus <sup>6</sup>	Véhicules légers entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Nombre moyen de camions et véhicules-outils entretenus <sup>6</sup>	Camions et véhicules-outils entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Distance de l'atelier le plus près (km)
1	6	2,0	50	18	66%	115	18	-	7	12%	56
2	2	2,4	60	27	50%	1 800	19	-	11	-	54
3	2	4,7	72	38	69%	20	29	-	7	-	45
4	1	1,9	74	20	58%	-	23	100%	17	100%	5
5	10	4,2	78	15	62%	135	90	-	16	25%	72
6	7	9,6	80	30	51%	4 200	94	44%	49	89%	67
7	4	1,0	82	26	49%	1 500	32	-	4	-	221
8	3	2,0	82	28	68%	-	28	4%	12	-	56
9	16	12,2	84	16	55%	290	153	1%	37	48%	55
10	6	3,5	84	20	53%	20	53	-	15	13%	20
11	4	1,8	84	15	69%	1 880	15	-	7	-	93
12	2	3,9	86	15	53%	207	11	-	14	14%	72
13	7	4,1	86	28	61%	-	29	-	13	-	50
14	2	3,0	87	18	60%	100	38	-	9	-	62
15	3	5,7	87	21	53%	3 000	28	64%	26	87%	62

1. Il s'agit du nombre total d'heures rémunérées dans l'année financière sur le nombre d'heures normales de travail d'un ouvrier (38,75 heures par semaine).

2. Il s'agit du coût d'exploitation de l'atelier, sauf certains coûts comme ceux liés aux pièces, sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique.

3. Il s'agit des coûts des directions régionales et des bureaux de zone sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique (coûts répartis entre les ateliers du territoire concerné).

4. Il s'agit, en pourcentage, du nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique sur le nombre total d'heures effectuées par ceux-ci.

5. Des investissements supplémentaires de 6 millions de dollars ne sont pas considérés dans ce tableau, étant donné qu'ils ne sont pas répartis par atelier pour le moment.

6. Nous avons déterminé le nombre moyen de véhicules entretenus en divisant le nombre de jours durant lesquels les véhicules étaient entretenus par l'atelier par le nombre de jours du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018 (365 jours).

7. Il s'agit, en pourcentage, du nombre moyen de véhicules entretenus pour des clients externes au gouvernement du Québec sur le nombre total de véhicules entretenus par l'atelier.

N°	Nombre de clients	Nombre d'employés en équivalents temps plein <sup>1</sup>	Coût horaire de l'atelier <sup>2</sup>	Coût des directions régionales et des bureaux de zone <sup>3</sup>	Heures facturables <sup>4</sup>	Investissements à venir (k\$) <sup>5</sup>	Nombre moyen de véhicules légers entretenus <sup>6</sup>	Véhicules légers entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Nombre moyen de camions et véhicules-outils entretenus <sup>6</sup>	Camions et véhicules-outils entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Distance de l'atelier le plus près (km)
16	43	21,1	87	17	67%	1 000	439	3%	46	3%	19
17	6	8,7	87	18	54%	80	99	55%	49	79%	58
18	1	2,9	88	20	60%	80	22	100%	22	100%	5
19	9	3,2	88	16	50%	203	71	3%	11	-	31
20	26	18,5	88	19	54%	2 602	486	16%	102	4%	12
21	1	1,7	90	16	56%	80	3	100%	9	100%	31
22	6	2,0	91	18	55%	6	47	-	6	-	58
23	11	5,1	91	26	55%	-	61	2%	8	31%	236
24	3	1,9	92	18	56%	165	15	-	8	-	22
25	12	4,3	93	28	53%	-	106	-	13	4%	62
26	5	6,0	95	19	40%	1 700	74	63%	38	86%	24
27	11	3,5	96	30	57%	2 500	70	1%	11	3%	67
28	4	2,0	97	16	47%	1 880	20	4%	9	-	74
29	12	5,3	97	27	50%	-	150	22%	19	-	33
30	5	3,9	98	18	58%	305	24	-	9	-	256
31	10	4,1	99	19	49%	380	121	6%	14	-	12
32	10	4,9	99	38	50%	4 000	136	-	10	10%	22

1. Il s'agit du nombre total d'heures rémunérées dans l'année financière sur le nombre d'heures normales de travail d'un ouvrier (38,75 heures par semaine).

2. Il s'agit du coût d'exploitation de l'atelier, sauf certains coûts comme ceux liés aux pièces, sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique.

3. Il s'agit des coûts des directions régionales et des bureaux de zone sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique (coûts répartis entre les ateliers du territoire concerné).

4. Il s'agit, en pourcentage, du nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique sur le nombre total d'heures effectuées par ceux-ci.

5. Des investissements supplémentaires de 6 millions de dollars ne sont pas considérés dans ce tableau, étant donné qu'ils ne sont pas répartis par atelier pour le moment.

6. Nous avons déterminé le nombre moyen de véhicules entretenus en divisant le nombre de jours durant lesquels les véhicules étaient entretenus par l'atelier par le nombre de jours du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018 (365 jours).

7. Il s'agit, en pourcentage, du nombre moyen de véhicules entretenus pour des clients externes au gouvernement du Québec sur le nombre total de véhicules entretenus par l'atelier.

N°	Nombre de clients	Nombre d'employés en équivalents temps plein <sup>1</sup>	Coût horaire de l'atelier <sup>2</sup>	Coût des directions régionales et des bureaux de zone <sup>3</sup>	Heures facturables <sup>4</sup>	Investissements à venir (k\$) <sup>5</sup>	Nombre moyen de véhicules légers entretenus <sup>6</sup>	Véhicules légers entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Nombre moyen de camions et de véhicules-outils entretenus <sup>6</sup>	Camions et véhicules-outils entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Distance de l'atelier le plus près (km)
33	2	2,0	100	27	52%	-	15	13%	8	-	33
34	2	2,6	101	28	59%	25	12	-	11	-	68
35	10	10,0	102	31	50%	-	142	47%	64	90%	69
36	2	1,7	103	16	69%	1800	17	-	12	26%	24
37	1	1,3	105	26	72%	180	7	-	7	-	126
38	6	2,1	106	10	49%	-	53	-	6	-	41
39	2	3,9	106	21	48%	393	17	-	10	-	86
40	9	4,1	106	21	45%	121	51	-	13	-	175
41	4	2,0	107	27	48%	-	14	14%	11	27%	35
42	10	4,5	110	10	50%	1750	120	1%	16	12%	19
43	7	4,7	111	20	50%	451	109	2%	19	-	33
44	3	2,1	113	21	47%	1080	22	-	5	-	798
45	4	0,9	113	15	58%	80	15	-	6	-	60
46	5	1,9	117	10	51%	60	17	-	6	14%	65
47	4	2,1	118	31	54%	-	33	-	5	-	69
48	3	2,9	119	31	54%	-	29	-	9	-	129
49	1	2,0	123	27	39%	-	10	-	6	-	70

1. Il s'agit du nombre total d'heures rémunérées dans l'année financière sur le nombre d'heures normales de travail d'un ouvrier (38,75 heures par semaine).

2. Il s'agit du coût d'exploitation de l'atelier, sauf certains coûts comme ceux liés aux pièces, sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique.

3. Il s'agit des coûts des directions régionales et des bureaux de zone sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique (coûts répartis entre les ateliers du territoire concerné).

4. Il s'agit, en pourcentage, du nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique sur le nombre total d'heures effectuées par ceux-ci.

5. Des investissements supplémentaires de 6 millions de dollars ne sont pas considérés dans ce tableau, étant donné qu'ils ne sont pas répartis par atelier pour le moment.

6. Nous avons déterminé le nombre moyen de véhicules entretenus en divisant le nombre de jours durant lesquels les véhicules étaient entretenus par l'atelier par le nombre de jours du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018 (365 jours).

7. Il s'agit, en pourcentage, du nombre moyen de véhicules entretenus pour des clients externes au gouvernement du Québec sur le nombre total de véhicules entretenus par l'atelier.

N°	Nombre de clients	Nombre d'employés en équivalents temps plein <sup>1</sup>	Coût horaire de l'atelier <sup>2</sup>	Coût des directions régionales et des bureaux de zone <sup>3</sup>	Coût horaire facturable <sup>4</sup>	Investissements à venir (k\$) <sup>5</sup>	Nombre moyen de véhicules légers entretenus <sup>6</sup>	Véhicules légers entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Nombre moyen de camions et de véhicules-outils entretenus <sup>6</sup>	Camions et véhicules-outils entretenus pour des clients externes <sup>7</sup>	Distance de l'atelier le plus près (km)
50	5	2,6	124	16	44 %	130	20	-	6	15 %	60
51	7	4,1	127	21	39 %	4 317	52	-	13	-	175
52	4	3,8	131	26	43 %	25	28	-	12	-	126
53	5	3,8	134	18	63 %	-	73	-	14	-	56
54	2	1,0	135	10	58 %	-	11	-	5	-	41
55	5	2,0	144	28	44 %	-	25	-	10	-	50
56	4	4,1	151	19	53 %	-	41	-	15	20 %	22
57	5	2,3	181	17	55 %	15	39	3 %	11	-	145
58	2	0,7	186	17	50 %	-	16	-	6	-	54
<b>Moyenne pour les 58 ateliers</b>			<b>96</b>	<b>22</b>							

— Coût horaire —  
moyen du réseau :  
118 dollars

1. Il s'agit du nombre total d'heures rémunérées dans l'année financière sur le nombre d'heures normales de travail d'un ouvrier (38,75 heures par semaine).
2. Il s'agit du coût d'exploitation de l'atelier, sauf certains coûts comme ceux liés aux pièces, sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique.
3. Il s'agit des coûts des directions régionales et des bureaux de zone sur le nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique (coûts répartis entre les ateliers du territoire concerné).
4. Il s'agit, en pourcentage, du nombre d'heures imputées par les ouvriers pour des activités de mécanique sur le nombre total d'heures effectuées par ceux-ci.
5. Des investissements supplémentaires de 6 millions de dollars ne sont pas considérés dans ce tableau, étant donné qu'ils ne sont pas répartis par atelier pour le moment.
6. Nous avons déterminé le nombre moyen de véhicules entretenus en divisant le nombre de jours durant lesquels les véhicules étaient entretenus par l'atelier par le nombre de jours du 1<sup>er</sup> avril 2017 au 31 mars 2018 (365 jours).
7. Il s'agit, en pourcentage, du nombre moyen de véhicules entretenus pour des clients externes au gouvernement du Québec sur le nombre total de véhicules entretenus par l'atelier.

# LISTE DES 12 ACTIVITÉS DE MÉCANIQUE ANALYSÉES

## Activités comprises dans le tableau de bord du CGER

- 1 Entretien préventif de niveau 3 (pour les camions)
- 2 Entretien préventif de niveau 4 (pour les véhicules légers et les camions)
- 3 Entretien préventif de niveau 5 (pour les véhicules légers)
- 4 Entretien préventif de niveau 6 (pour les véhicules légers)
- 5 Réparation, ajustement et remplacement du système de freinage hydraulique (pour les véhicules légers)
- 6 Réparation, ajustement et remplacement du système de freinage pneumatique (pour les camions)
- 7 Changement et remplacement des pneus (pour les véhicules légers)

## Activités non comprises dans le tableau de bord du CGER

- 8 Réparation et ajustement du système de démarrage (pour les véhicules légers)
- 9 Réparation, ajustement et remplacement du moteur (pour les véhicules légers et les camions)
- 10 Réparation, ajustement et remplacement du système d'éclairage (pour les camions)
- 11 Réparation et ajustement des systèmes hydrauliques (pour les camions)
- 12 Réparation et ajustement du système d'échappement (pour les véhicules légers)



