



---

# ASSEMBLÉE NATIONALE DU QUÉBEC

---

PREMIÈRE SESSION

QUARANTE-DEUXIÈME LÉGISLATURE

## **Journal des débats**

**de la Commission permanente  
de l'administration publique**

**Le jeudi 17 septembre 2020 — Vol. 45 N° 9**

Audition du ministère des Transports sur le chapitre 2 du rapport  
de novembre 2019 du Vérificateur général du Québec intitulé  
*Activités du Centre de gestion de l'équipement roulant*

**Président de l'Assemblée nationale :  
M. François Paradis**

---

**2020**

Abonnement annuel (TPS et TVQ en sus):

Débats de l'Assemblée	145,00 \$
Débats de toutes les commissions parlementaires	500,00 \$
Pour une commission parlementaire en particulier	100,00 \$
Index (une session, Assemblée et commissions)	30,00 \$

Achat à l'unité: prix variable selon le nombre de pages.

Règlement par chèque à l'ordre du ministre des Finances et adressé comme suit:

Assemblée nationale du Québec  
Direction de la gestion immobilière et des ressources matérielles  
1020, rue des Parlementaires, bureau RC.85  
Québec (Québec)  
G1A 1A3

Téléphone: 418 643-2754  
Télécopieur: 418 643-8826

Consultation des travaux parlementaires de l'Assemblée ou des commissions parlementaires dans Internet à l'adresse suivante:  
**[www.assnat.qc.ca](http://www.assnat.qc.ca)**

Dépôt légal: Bibliothèque nationale du Québec  
ISSN 0823-0102

**Commission de l'administration publique**

**Le jeudi 17 septembre 2020 — Vol. 45 N° 9**

**Table des matières**

Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc	1
Exposé du sous-ministre des Transports, M. Patrick Dubé	2
Discussion générale	4

**Autres intervenants**

M. Carlos J. Leitão, président

M. Vincent Caron  
Mme Marie-Claude Nichols  
M. Joël Arseneau  
Mme Joëlle Boutin  
Mme Chantale Jeannotte  
Mme Isabelle Lecours

- \* M. Carl Gauthier, Centre de gestion de l'équipement roulant
- \* M. Nikolas Ducharme, ministère des Transports
  
- \* Témoins interrogés par les membres de la commission



Le jeudi 17 septembre 2020 — Vol. 45 N° 9

**Audition du ministère des Transports sur le chapitre 2 du rapport de novembre 2019 du Vérificateur général intitulé *Activités du Centre de gestion de l'équipement roulant***

(Quinze heures deux minutes)

**Le Président (M. Leitão) :** Alors, à l'ordre, s'il vous plaît! Ayant constaté le quorum, je déclare la séance de la Commission de l'administration publique ouverte. Je demande à toutes les personnes dans la salle de bien vouloir éteindre la sonnerie de leurs appareils électroniques.

La commission est réunie afin de procéder à l'audition du ministère des Transports du Québec sur le chapitre 2 du rapport de novembre 2019 du Vérificateur général du Québec intitulé *Activités du Centre de gestion de l'équipement roulant*. M. le secrétaire, y a-t-il des remplacements ou des membres temporaires pour la séance d'aujourd'hui?

**Le Secrétaire :** Oui, M. le Président. M. Lemay (Masson) sera remplacé par M. Reid (Beauharnois) et M. Gaudreault (Jonquière) sera remplacé par M. Arseneau (Îles-de-la-Madeleine).

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien. Merci. Alors, nous débiterons, cet après-midi, par l'exposé de Mme Leclerc, la Vérificatrice générale du Québec, puis nous entendrons le sous-ministre des Transports qui se joindra à nous par visioconférence. Et je vois que vous êtes déjà là, donc la technologie fonctionne. Merci. La commission entendra donc pour la première fois un témoin par visioconférence dans le cadre nos travaux.

Le reste de la séance sera consacré aux échanges avec les membres de la commission. Les échanges se dérouleront par blocs d'une durée d'environ 10 minutes, incluant les questions et les réponses, en alternance entre le gouvernement et les oppositions afin de permettre à tous les groupes parlementaires d'écouler graduellement leur temps de parole.

Pour assurer le bon déroulement des échanges dans le cadre de cette première audition par visioconférence, je vous invite à me signifier votre intention de prendre la parole, chers collègues, et à attendre que je vous accorde le droit de parole avant d'intervenir.

Alors, je souhaite la bienvenue, encore une fois, à Mme Leclerc, Vérificatrice générale du Québec, et aussi à M. Giguère, sous-vérificateur général... pardon. Alors, je vous invite à faire votre exposé. Vous disposez d'environ 10 minutes. La parole est à vous.

**Exposé de la Vérificatrice générale, Mme Guylaine Leclerc**

**Mme Leclerc (Guylaine) :** Alors, merci. Alors, M. le Président, Mmes, MM. les membres de la commission, M. le sous-ministre des Transports, c'est avec intérêt que je participe à cette séance de la Commission de l'administration publique. Tout d'abord, permettez-moi de vous présenter M. Serge Giguère, sous-vérificateur général, qui m'accompagne.

La création du Centre de gestion de l'équipement roulant, le CGER, visait la mise en place d'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 du Québec. En ce sens, il est essentiel que les interventions du CGER soient d'abord orientées sur les besoins et les intérêts du gouvernement du Québec.

Nos récents travaux d'audit concernant les activités du centre nous ont amenés à conclure que, 22 ans après sa création, le CGER n'a pas réussi à remplir adéquatement ce mandat. Nous avons constaté qu'au fil du temps le CGER a davantage développé sa clientèle auprès des villes et municipalités qu'auprès des ministères et organismes. D'ailleurs, en mai 2018, le CGER ne gérait que 28 % des 23 000 véhicules gouvernementaux. Si l'on exclut les véhicules du MTQ, cette proportion ne s'élève qu'à 12 %.

Pendant ce temps, pour attirer la clientèle municipale, le CGER a mené certaines actions qui sont sans valeur ajoutée pour le gouvernement. Par exemple, il a pris en charge la gestion des ateliers de mécanique appartenant à certaines villes et municipalités et leur a fourni, par la suite, la majorité des services offerts dans ces ateliers.

Le CGER a également contracté des dettes de plusieurs millions de dollars pour accueillir... pour acquérir de l'équipement roulant servant au monde municipal. Or, une partie de cet équipement n'est pas utilisée par le gouvernement, comme des camions d'incendie, des camions à ordures ou des surfaceuses à glace. Cela requiert alors de développer une expertise ne servant aucunement aux intérêts gouvernementaux.

De plus, la gestion du CGER est davantage axée sur sa propre rentabilité financière que sur des objectifs d'une direction offrant des services partagés. Par exemple, le CGER attribue parfois, sans justification, des rabais à certains clients. Cette pratique est discutable puisque le but d'offrir des services partagés est de permettre des économies à l'ensemble de la clientèle et non à quelques clients particuliers.

En outre, le CGER surévalue les tarifs de location de ses véhicules, ce qui lui permet de dégager des surplus annuels. À titre d'illustration, il ne considère généralement pas la valeur résiduelle des véhicules, ce qui lui permet de les rentabiliser plus rapidement. Autre exemple, il établit pour ses clients un taux d'intérêt qui représente environ le double de son taux d'emprunt moyen. 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.

Par ailleurs, le CGER n'a pas de portrait précis de l'utilisation de ses véhicules. En fait, il ignore à quels moments et à quelles fins ses véhicules loués sont utilisés. Par conséquent, le CGER ne peut déceler les véhicules loués qui sont sous-utilisés et déterminer s'il existe des solutions plus économiques à la détention d'un véhicule léger pour combler les besoins de déplacement de sa clientèle. Dans les faits, nous avons constaté qu'une proportion significative de véhicules légers sont sous-utilisés. Le modèle d'affaire du CGER explique en partie cette situation. En effet, il se considère comme un fournisseur de véhicules qui doit s'autofinancer. Il ne refusera pas une allocation qui lui rapporte des revenus.

D'autre part, le CGER ne gère pas ses activités de manière économique. Par exemple, son programme d'entretien préventif est trop exigeant par rapport aux recommandations des constructeurs de véhicules, ce qui augmente inutilement le coût d'exploitation du parc de véhicules. De plus, il n'analyse pas le coût ni le temps de réalisation des activités mécaniques, alors qu'ils varient de façon importante dans les 58 ateliers.

Il est prioritaire que le CGER évalue la pertinence de conserver l'ensemble des 58 ateliers de mécanique, notamment pour les raisons suivantes : près de 45 millions de dollars devront être investis pour moderniser l'ensemble des ateliers, dont certains servent principalement à la clientèle municipale; il devient de plus en plus difficile de gérer des ateliers compte tenu de la pénurie de main-d'oeuvre et de la complexité de plus en plus élevée du domaine mécanique. Le CGER a également contrevenu à la réglementation en versant au ministère des Transports 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 à des villes et municipalités.

En terminant, j'aimerais souligner l'excellente collaboration des dirigeants et du personnel du CGER. Je veux aussi assurer les membres de la commission qu'ils peuvent compter sur mon entière collaboration dans les travaux.

• (15 h 10) •

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien. Merci beaucoup, Mme Leclerc. Alors, nous allons maintenant nous tourner du côté de l'équipe du ministère des Transports qui s'est jointe à nous par visioconférence. Alors, M. le sous-ministre, M. Dubé, vous pouvez... à vous la parole. Vous disposez aussi de 10 minutes.

#### **Exposé du sous-ministre des Transports, M. Patrick Dubé**

**M. Dubé (Patrick) :** Merci, M. le Président. En premier lieu, j'aimerais saluer les membres de cette commission, de même que le personnel qui y est affecté. J'aimerais aussi saluer Mme la Vérificatrice générale et les gens qui l'accompagnent.

Avant d'entrer dans le vif du sujet, j'aimerais vous présenter à mon tour les collègues qui m'accompagnent et avec lesquels j'ai le plaisir de travailler au quotidien : M. Jean Villeneuve, sous-ministre adjoint aux territoires; M. Nikolas Ducharme, sous-ministre adjoint aux services à la gestion; et M. Carl Gauthier, directeur général du Centre de gestion de l'équipement roulant. D'autres collègues sont également présents dans la salle, notamment afin de soutenir les besoins techniques ou logistiques pour le bon déroulement de la séance. Je profite de l'occasion pour exprimer ma gratitude à ces collaborateurs de tous les instants pour leur apport dans l'exercice de ma charge.

Depuis mon entrée en fonction en janvier dernier, j'ai été à même d'apprécier toute la diversité et l'importance des retombées... nombreuses interventions du ministère des Transports dans le quotidien de tous et chacun, que ce soit pour la mobilité des personnes ou encore celles des marchandises. J'ai été impressionné par l'engagement des quelque 7 300 équipiers, tous profondément animés par la fierté de la mission et l'importance de leurs actions. Après huit mois parmi eux, marqué par un contexte sanitaire économique exceptionnel, voire singulier, où j'ai pu mesurer leurs efforts jour après jour, je ne peux qu'être fier à mon tour de faire partie de cette grande équipe.

C'est aussi une organisation plus que centenaire qui s'investit résolument dans l'amélioration continue de ses pratiques, particulièrement depuis 2017. Beaucoup d'avancées ont été accomplies pour faire du ministère une institution publique encore plus performante, à l'écoute des citoyens, des partenaires et axée sur l'atteinte de résultats mesurables. L'organisation s'est d'ailleurs classée au cinquième rang du tableau de bord de la performance des 20 ministères du gouvernement rendu public par le Secrétariat du Conseil du trésor en décembre 2019.

Bien que les bénéfices de ces efforts soient palpables et qu'ils continueront à se faire ressentir, nous sommes, permettez-moi de dire, condamnés à faire toujours mieux. Il en est de même pour le Centre de gestion de l'équipement roulant fondé en 1997 à la suite d'un rapport interne recommandant la centralisation des activités touchant la gestion de l'équipement roulant du ministère des Transports. L'entente de gestion alors ratifiée avec le ministère établissait l'atteinte d'objectifs généraux, dont assurer l'autofinancement de l'ensemble des activités, assurer la qualité des services offerts et la satisfaction de sa clientèle, optimiser l'utilisation des ressources en assurant la promotion des services aux organismes publics, ces services étant offerts sur une base volontaire.

La décision prise au préalable par le Conseil du trésor sur les modalités de mise en place du CGER tout comme la Loi sur le ministère des Transports ne contraignent pas celui-ci quant à la portée des organismes publics pouvant être desservis. L'entente de gestion ratifiée avec le ministère en 1998 précise que le CGER offre ses services à l'ensemble des ministères et organismes publics, ce qui inclut les réseaux de la santé, de l'éducation ainsi que le monde municipal. Le CGER propose un éventail d'activités, conformément au Fonds de gestion de l'équipement roulant institué par la Loi sur le ministère des Transports, donc que ce soit la location d'équipements, l'acquisition et la disposition, l'entretien et la réparation, la fourniture de carburant, les services d'ingénierie mécanique, la formation des utilisateurs ou encore les services-conseils en matière de gestion d'équipement roulant.

Aussi, dans le cadre du Plan national de sécurité civile du gouvernement, le CGER est interpellé à titre de service essentiel pour assurer la fonctionnalité des sites de distribution de carburant en réponse à la mission énergie du gouvernement. Les ateliers mécaniques et la distribution de carburant sont également deux services essentiels du plan de continuité de service du ministère des Transports pour répondre aux besoins requis pour l'exploitation du réseau routier et le déploiement de mesures d'urgence.

En 2001, le rapport à la suite de l'audit du directeur du CGER à la Commission de l'administration publique indique que les membres ont constaté que l'implantation du CGER a été réalisée avec professionnalisme et que sa gestion courante est adéquate. Ces derniers se montraient satisfaits des objectifs de résultats fixés et de la performance du CGER. Les membres souhaitent notamment que des efforts soient faits sur le balisage avec d'autres organismes, la mise en place d'un tableau de gestion et le développement d'indicateurs, l'obtention d'une certification ISO et la mesure de la satisfaction de la clientèle.

En 2004, le contexte gouvernemental visait une modernisation de l'État et la mise en place de partenariats public-privé. Dans cette conjoncture, le consortium SNC-Lavalin—PricewaterhouseCoopers a reçu le mandat d'analyser la performance du CGER et d'évaluer si une participation accrue du secteur privé ou public pouvait exercer un impact positif sur l'amélioration des services. Quelques années plus tard, en 2008, le gouvernement a de nouveau mandaté la firme Secor Conseil afin qu'elle réalise une étude sur la faisabilité d'une privatisation de la fonction de gestion du parc de matériel roulant. Dans les deux cas, il fut énoncé qu'aucune entreprise privée ne serait en mesure d'offrir l'ensemble des services à toutes les clientèles pour toutes les catégories de véhicule et sur l'ensemble des régions desservies. Les hypothèses de privatisation complète ont donc été écartées. De plus, selon les analyses, l'opération de privatisation ne générerait pas de réelles économies pour le gouvernement.

En conclusion, les constats étaient à l'effet que le CGER avait généré des gains au chapitre de la réduction de l'inventaire, de la diminution des coûts d'entretien et de l'âge moyen des véhicules, mais il devait optimiser davantage ses façons de faire et sa performance. C'est dans ce contexte que l'organisation s'est inscrite dans une approche d'amélioration continue tout en assurant l'autofinancement de ses activités.

Depuis 2004, le CGER participe à une étude de balisage à tous les quatre ans. Le résultat de l'ensemble des indicateurs démontre un positionnement favorable de sa performance. Toujours depuis 2004, le CGER a obtenu et maintenu sa certification ISO 9001 pour la gestion de ses processus et de ses pratiques d'affaires et, depuis 2008, sa certification ISO 14001 pour son engagement à limiter son empreinte écologique.

Depuis 2005, le CGER a privatisé certaines de ses activités, dont la fabrication de camions de déneigement, le reconditionnement d'équipements ou encore le débosselage, peinture.

Depuis 2012, le CGER sonde aux deux ans la satisfaction de sa clientèle pour dégager des pistes d'amélioration. La satisfaction globale dépasse les 95 %.

En 2014, le gouvernement a confié au CGER la responsabilité de l'atteinte des objectifs en lien avec l'électrification du parc de matériel roulant gouvernemental. À ce jour, des cibles de performances sont atteintes, voire dépassées.

En 2017, le CGER a obtenu la plus haute distinction dans le cadre des Grands Prix québécois de la qualité pour la qualité de sa gestion et de sa performance globale.

En 2018, le CGER a amorcé quatre mandats stratégiques d'amélioration, que ce soit l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique de tarification révisée, la révision des modes de gestion de l'inventaire, la standardisation des activités en atelier ou encore la révision des entretiens préventifs.

Enfin, en 2018, le ministère a initié, de concert avec le Secrétariat du Conseil du trésor, un examen stratégique pour évaluer la performance de la fonction de gestion du parc de matériel roulant gouvernemental. En novembre 2019, le Vérificateur général du Québec déposait son rapport à la suite de l'audit de performance réalisé sur les activités du CGER pour la période du 1er avril 2015 au 31 mars 2018. Les constats émis confirment la nécessité de poursuivre les efforts pour améliorer sa pertinence et sa performance. Le ministère prend acte de ces recommandations.

Depuis mon arrivée, nous avons produit un plan d'action pour y donner suite et obtenu l'aval du Vérificateur général en mars dernier. La mise en oeuvre de ces actions est déjà bien entamée, et nous sommes déterminés à les réaliser. Je tiens d'ailleurs à remercier l'équipe du Vérificateur général pour sa précieuse collaboration. Principalement, nous allons poursuivre l'examen stratégique de la gestion du parc, de même que le potentiel d'amélioration de cette fonction et de la mission du CGER de concert avec le Secrétariat du Conseil du trésor. Ainsi, nous pourrions actualiser le modèle d'affaires du CGER afin que le gouvernement bénéficie pleinement des bénéfices attendus.

Par la même occasion, la portée des services offerts aux organismes publics externes au gouvernement du Québec pourra de nouveau être établie. Conséquemment, la pertinence de conserver l'ensemble des ateliers de mécanique en conjuguant les points de vue économiques, d'efficacité et de maintien de services essentiels sera réévaluée. Le plan d'investissement dans les immobilisations sera ajusté en conséquence. Aussi, nous allons rehausser les pratiques et les outils de gestion pour atteindre les plus hauts standards. Nous allons ainsi améliorer la connaissance de l'utilisation du parc, standardiser et mesurer davantage l'efficacité des activités réalisées dans les ateliers, déployer des pratiques révisées en matière d'entretien préventif, d'achats, de garanties, de tarification et de dispositions d'équipements. Nous entendons également renforcer l'approche client par un meilleur ajustement de l'offre aux besoins de celui-ci et un rôle-conseil accru.

Enfin, il importe de mentionner que, depuis le 1er avril 2019, le CGER a cessé de verser un crédit au ministère issu des surplus annuels du Fonds de gestion de l'équipement roulant. À ce jour, le CGER respecte les échéanciers prescrits dans son plan d'action, certaines actions étant d'ailleurs complétées. Et, quant à l'examen stratégique, le projet de rapport du diagnostic a déjà été transmis au Secrétariat du Conseil du trésor, et ce dernier présentera ses commentaires au CGER la semaine prochaine. Un rapport révisé sera ensuite soumis à son approbation afin d'amorcer les prochaines étapes. Je suis confiant que la combinaison de ces actions répondra aux préoccupations de la commission. Je suis d'ailleurs enthousiaste devant l'opportunité qui m'est donnée d'entendre vos attentes quant aux résultats à obtenir, et le point de vue des membres de la commission nous sera assurément très précieux.

Avant de conclure, j'aimerais remercier tout le personnel du ministère pour leur travail exceptionnel.

Enfin, j'aimerais, M. le Président, assurer les membres de la commission de l'entière collaboration de l'équipe ministérielle pour cette séance. Avec votre permission, les collègues qui m'accompagnent pourront intervenir pour soutenir nos échanges. Je vous remercie.

**Discussion générale**

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien. Merci beaucoup, et, bien sûr, vos collègues pourront participer. Alors, merci, M. Dubé.

Donc, alors, nous sommes maintenant arrivés à la période d'échange avec les membres de la commission. Nous allons commencer par un bloc d'intervention du groupe parlementaire formant le gouvernement. M. le député de Portneuf, la parole est à vous pour une période d'environ 10 minutes.

• (15 h 20) •

**M. Caron :** Merci, M. le Président. Bonjour, M. Dubé. Bonjour à toute votre équipe. Première petite question... mais justement, on a un portrait qui date du 31 mars 2018. Votre parc roulant, actuellement, est sensiblement le même ou il a évolué de beaucoup?

**M. Gauthier (Carl) :** Le parc est de 10 000 véhicules en location au Centre de gestion de l'équipement roulant. Quand on parle de 10 000 équipements, il y a 5 200 équipements roulants, et le reste, c'est des équipements attachés ou des remorques tirées par les véhicules.

**M. Caron :** M. Dubé, vous êtes en poste depuis très récemment, finalement, puis, quand on regarde le rapport de la Vérificatrice générale, on se rend compte qu'en effet peu de ministères vous confient la gestion de leur parc roulant. Avec votre oeil neuf, votre oeil de nouveau responsable de l'organisation, comment est-ce que vous analysez ça? Pourquoi? Qu'est-ce qui justifie le fait que vous ne soyez pas plus populaires, finalement?

**M. Dubé (Patrick) :** Merci, M. le Président. Écoutez, dans son analyse, la Vérificatrice générale soulève un angle très intéressant qui est celui des services partagés. La lecture que je peux en faire, c'est que la mise en place du Centre de gestion de l'équipement roulant, avant tout, a été mis en place pour répondre à certaines lacunes qui étaient observées au ministère des Transports dans la gestion de sa propre flotte, qui était décentralisée, et, devant l'obligation d'assurer l'autofinancement de ses fonctions, donc, il s'est vu donner la permission d'offrir des services à l'extérieur même du ministère, ce qui était tout à fait à propos. Maintenant, les autres ministères n'avaient aucune obligation de contracter ou de faire affaire avec le Centre de gestion de l'équipement roulant.

Alors, les raisons pour lesquelles il n'y a pas plus de clients, au sein même du gouvernement du Québec, qui se sont prévalus des services du CGER, il peut y en avoir plusieurs. Peut-être que, pour certains, l'offre qui leur était présentée était, à leur évaluation, moins alléchante au plan de l'économie, hein, que leur propre gestion de leur flotte par eux. Dans d'autres cas, bien, c'est des organisations aussi qui avaient développé des pratiques qui leur donnaient une relative autonomie dans la gestion de leur propre flotte. Donc, ça, ça m'apparaît être un autre élément qui est probablement venu expliquer le fait qu'à ce moment-ci, là, le bassin de clients gouvernemental n'est pas aussi grand.

Le dernier volet que je vous soumettrais, qui n'est pas banal non plus, c'est qu'à partir du moment où on est propriétaire de notre flotte on peut amortir, donc, l'acquisition de ces actifs-là à l'intérieur de nos paramètres budgétaires, alors qu'au moment où on est en location, bien, c'est un coût direct dans le budget de fonctionnement. Alors, la pression que ça amène dans le budget de fonctionnement des ministères est peut-être aussi une explication.

**M. Caron :** Donc, je comprends que, dans votre analyse aussi, il y a peut-être... puis, en effet, vous amenez le dernier point, que je n'avais pas considéré, qui est important, mais vous signifiez qu'il y a aussi une probabilité que ce soit lié aux coûts, hein? On regarde que, dans certains de vos ateliers, les coûts sont, à mon sens, parfois disproportionnés. On se rend compte que, parfois, vous voulez laver plus blanc que blanc, quand on regarde la question des entretiens préventifs. Tout ça, bien, ça fait en sorte que ça doit ajouter à la facture, au final.

Moi, je regardais un petit peu votre... suite aux recommandations qu'avait faites la Vérificatrice générale... Je me pose la question, en fait : Pourquoi est-ce que vous ne vous basez pas sur des données existantes, qui sont de mise dans la société privée? Par exemple, on sait que, pour changer des plaquettes de frein sur tel véhicule, ça prend autant de temps. Donc, si je vais chez le garage de monsieur Y et si je vais chez le garage de monsieur X, je vais payer la même chose, sensiblement. Pourquoi est-ce que vous ne vous basez pas sur ces données-là?

C'est aussi la même chose... Tout à l'heure, je disais : J'ai l'impression, parfois, que vous voulez laver plus blanc que blanc dans l'entretien préventif. Si on regarde ce que recommandent les constructeurs, vous, vous faites plus d'entretien qu'il n'en faut.

Et puis en lien, donc, avec le rapport de la Vérificatrice générale, vous faites un suivi des recommandations, finalement, vous présentez votre plan d'action, et je me rends compte que, pour certaines choses qui m'apparaissent finalement assez simples, mesures, finalement, qui m'apparaissent assez simples à mettre en application, il y a des délais, hein? Si je prends : développer les indicateurs de cibles des temps estimés, le délai, c'est le 31 mars 2021. Si je prends : optimiser les systèmes d'entretien préventif, 31 mars 2021. Et puis si je prends... Il y a une autre échéance qui vient m'irriter un petit peu : révision de la politique interne de disposition des véhicules, le 30 juin 2020.

Il me semble qu'il y a des gestes qu'on pourrait mettre en pratique très rapidement, justement, parce qu'on a des bases sur lesquelles on peut s'appuyer.

**M. Dubé (Patrick) :** Beaucoup de choses intéressantes dans l'intervention, M. le Président. Par rapport aux coûts, donc, je veux revenir sur certains éléments. M. Gauthier pourra compléter, mais, par rapport aux coûts, là, il faut comprendre qu'au-delà des services qui sont offerts en termes de location de flottes de véhicules et, conséquemment, des

services qui doivent être rendus, notamment sur le plan mécanique, je l'ai évoqué brièvement dans mon allocution, mais le CGER doit aussi assumer un certain nombre de services au bénéfice du Plan national de sécurité civile ou de la continuité des services au chapitre du ministère, notamment pour l'entretien du réseau routier.

Donc, à partir du moment où on doit couvrir, sur le plan géographique, un certain nombre de territoires pour pouvoir assumer ces fonctions essentielles là, c'est clair que ça vient augmenter certaines charges qui ne seraient pas là si on avait juste à l'assumer pour pouvoir se comporter comme un pourvoyeur, je vais dire, privé, directement de location ou de réparation de véhicule. Donc, ça vient aussi jouer dans la balance.

Sur la vitesse à laquelle on déploie l'une ou l'autre des mesures qui sont inscrites dans le plan, il faut comprendre que le ministère est investi, depuis 2018, dans un exercice très sérieux puis très rigoureux avec le Conseil du trésor d'examen stratégique de la façon dont le gouvernement gère son parc de véhicules, incluant le CGER. Et c'est un exercice qui va conduire à un certain nombre de réflexions quant au modèle d'affaires, la portée des services, la nature des services, la présence sur le territoire. Ce qui fait que la volonté n'était pas d'attendre les fruits de cette opération-là, mais de se mettre tout de suite en mouvement puis de trouver un juste équilibre entre ce qu'on pouvait faire tout de suite, mais ce qui était, à notre point de vue, pertinent d'attendre un peu pour prendre en compte le fruit des travaux au regard de l'examen stratégique de programme qui est en cours.

Puis, à ce jour, je peux vous dire qu'il y a 35 % des mesures qui sont inscrites dans le plan d'action qui sont soit réalisées ou en cours de réalisation. Donc, on s'est déjà mis en mouvement depuis l'adoption du plan puis aussi en suivant l'aval qu'on a pu obtenir au niveau de la Vérificatrice générale. Et puis, donc, on est déjà en mouvement, mais, comme je vous dis, c'est un juste équilibre entre faire les bonnes choses tout de suite, mais aussi prendre en compte l'exercice plus costaud avec le Conseil du trésor.

**M. Caron :** Est-ce que, lorsque vous illustrez, finalement, la raison qui fait que les tarifs, dans certains cas, soient élevés, et puis c'est plutôt disproportionné quand on regarde... On n'a pas la liste des ateliers et des tarifs qui sont pratiqués dans les ateliers, mais on a eu connaissance qu'il y a quelques ateliers qui s'illustrent justement parce que le tarif y est bien plus important qu'ailleurs. Mais, si je vous écoute, en tout cas, ou... je voulais savoir si je vous comprenais bien, c'est qu'il n'y a rien qui vous dérange dans ça. Selon vous, c'est une manière de faire qui va perdurer. Les choses n'évolueront pas dans le bon sens en termes de réduction des tarifs et surtout en termes d'essayer de rejoindre, finalement, les tarifs qu'on pouvait trouver dans le privé.

• (15 h 30) •

**M. Dubé (Patrick) :** O.K. Je vous remercie de votre précision parce que ça me permet de compléter en évoquant que l'exercice qui est en cours, à la fois avec le Conseil du trésor, mais aussi dans les efforts qui sont déployés au sein du ministère dans les différentes actions qui sont inscrites, vise à corriger les lacunes qui ont été soulevées par l'exercice fait par le Vérificateur général. Donc, c'est clair que c'est une situation pour laquelle, je le disais tantôt, on souhaite prendre acte puis se mettre en mouvement.

Alors, il y a différentes actions qui sont en cours, notamment sur le plan de la révision de la politique tarifaire. L'ensemble de l'approche avec les clients est aussi en révision, le traitement équitable de l'ensemble des clientèles. Donc, Mme la Vérificatrice générale y faisait allusion dans son allocution d'ouverture tout à l'heure.

Peut-être que M. Gauthier pourrait vous présenter, là, des exemples de mesures qui sont en cours pour venir ajuster, précisément sur le volet des coûts, les efforts qui sont déployés pour corriger le tir au moment où on se parle, mais ça fait assurément partie des lacunes qu'on souhaite adresser rapidement.

**M. Gauthier (Carl) :** Effectivement, concernant notre programme d'entretien préventif, où est-ce que le Vérificateur général a soulevé avec raison qu'il y avait une différence entre les entretiens préventifs qui étaient faits au Centre de gestion de l'équipement roulant versus ce qui est fait...

**Le Président (M. Leitão) :** Est-ce que vous pourriez vous présenter, s'il vous plaît?

**M. Gauthier (Carl) :** Oui. Bonjour. Carl Gauthier, directeur général du Centre de gestion de l'équipement roulant.

**Le Président (M. Leitão) :** Merci. Merci beaucoup.

**M. Gauthier (Carl) :** Oui. M. le député, comme j'avais commencé à le dire, effectivement, le Centre de gestion de l'équipement roulant, conformément à ce qui a été soulevé dans le rapport du Vérificateur général, est à réviser l'ensemble des entretiens préventifs qu'il fait sur ses véhicules. Il faut comprendre que le parc, qui comprend le... le parc au Centre de gestion de l'équipement roulant comprend beaucoup de véhicules qui sont soumis à la loi du PEVL. Ce système permet... excusez-moi, c'est le le système d'entretien préventif du PEVL, on... doit se faire, tout dépendant de la catégorie de véhicule, un entretien ou deux entretiens préventifs par année à l'entreprise privée. Le CGER, lui, s'est doté de son système d'entretien préventif, qui a été approuvé par la Société de l'assurance automobile du Québec. Ça fait qu'avec son programme d'entretien préventif il peut le faire sans nécessairement se faire auditer par un mandataire de la SAAQ. Étant donné que le CEGR est étendu sur l'ensemble du territoire, il n'y a pas des mandataires partout. Ça fait qu'on a trouvé que c'était un avantage.

Et, pour ne pas surcharger notre système, on a décidé d'établir à l'ensemble de notre parc notre programme d'entretien préventif, et c'est là qu'on s'est aperçu qu'effectivement le système d'entretien préventif ne respectait pas les recommandations des fabricants. Ça fait que c'est pour ça qu'on a entrepris une démarche de révision de ce système-là,

qui va s'accoler aux recommandations des fabricants. Présentement, ce qu'on a fait, on a recensé c'est quoi que les fabricants recommandaient. Et nous, ce qu'on va faire, on va, avec d'autres gestionnaires de parcs similaires à nous, on va se faire un balisage pour être certains que notre programme d'entretien préventif ait des meilleures pratiques pour un gestionnaire de parc et s'accole aux recommandations des fabricants.

**Le Président (M. Leitão) :** Rapidement, vous disposez d'une minute, à peu près.

**M. Caron :** Oui, bien, c'est ça, parce que, bien, tu sais, si on se remet à comment... à l'objectif, hein, du centre de gestion d'origine, c'était qu'au final on puisse faire des économies d'échelle. Et puis c'est sûr que si les gestes... Et je comprends que vous voulez vous comporter le mieux du monde, mais, au final, ce sont les objectifs du centre de gestion qui ne sont pas rencontrés, justement, parce que vous ajoutez, comme ça, sur la pile, des entretiens, des façons de faire, mais je comprends que vous êtes en réflexion, dans tout ça, et en action, et je vais... Est-ce qu'il reste un petit peu de temps, M. le Président?

**Le Président (M. Leitão) :** Une minute.

**M. Caron :** O.K. Je voulais... juste une question très rapide. On voyait que l'utilisation était assez importante des véhicules pour votre propre utilisation au sein des équipes, là, 26 véhicules pour 98 employés. Qu'est-ce qui justifie ça?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, en fait, si j'ai le temps pour la réponse... M. Gauthier pourra compléter, mais il faut comprendre que, dans le parc de 26 véhicules qui étaient à la disposition du centre administratif, il y en avait huit, véhicules, qui étaient des véhicules électriques qui avaient été achetés comme démonstrateurs au chapitre des véhicules électriques. Donc, au moment où le CGER a hérité de la responsabilité d'être porteur du virage de la flotte électrique au gouvernement du Québec, donc, souhaitait disposer de démonstrateurs pour aller auprès des clientèles pour faire la démonstration des capacités des véhicules propulsés par l'électricité, de faire le travail qui était attendu ou répondre aux besoins des clients. Donc, à l'intérieur du 26, je voulais simplement ouvrir la parenthèse sur le fait qu'il y avait huit véhicules qui étaient à cette fin-là.

**Le Président (M. Leitão) :** Peut-être qu'on pourrait continuer après, parce que le temps est écoulé, là. On revient du côté de l'opposition officielle. Mme la députée de Vaudreuil.

**Mme Nichols :** Merci. Merci, M. le Président. Merci à l'équipe de la Vérificatrice générale qui est ici. Merci à vous, messieurs, de participer à la commission.

Évidemment, on a pris connaissance du rapport d'audit. Très sincèrement, puis je vais le dire de façon personnelle, là, je ne sais même pas par où commencer. Je vous dirais, mon premier réflexe, là, je trouve ça impressionnant, certains manquements ou certaines façons de fonctionner. Et, d'un autre côté, je me dis, pourtant, là, on en entend beaucoup, à la commission, à la CAP, là, puis je trouve que c'est... je trouve qu'il n'y a rien de complexe dans le CGER. Tu sais, il n'y a pas de complexité, de fiscalité, de... Souvent, la vérificatrice vient nous présenter des rapports ou... puis c'est complexe, il faut s'arracher les cheveux pour arriver à comprendre. Puis ici, je trouve que c'est une gestion qui est quand même assez «basic», de base, où il y a des irrégularités qui sautent aux yeux. Mais je suis sûre qu'il y a du travail à faire et je comprends aussi, devant nous, qu'il y a une bonne foi, là, que vous voulez mettre la main à la pâte. Puis j'ai déjà compris qu'il y a des changements puis qu'on s'en allait vers le mieux, mais il y a des choses, je vous le dis, je n'en reviens tout simplement pas.

Puis je vais vous donner l'exemple de la garantie prolongée. Écoutez, moi, mes enfants se sont acheté des voitures, tout le monde qu'on a consulté, tout le monde nous dit : N'achetez pas ça, des garanties prolongées, c'est jeter de l'argent dans les poubelles. CAA le dit, notre assureur le dit, c'est juste le vendeur d'autos qui nous dit : Achète la garantie prolongée. Les autres, tout le monde, nous recommandent de ne pas acheter de garantie prolongée. Puis, quand je prends connaissance du rapport, bien, je me rends compte que les garanties prolongées, bien, un, on n'avait pas besoin de le lire pour comprendre que ce n'était pas rentable, mais je ne comprends pas que les garanties prolongées soient... on dirait que c'est comme un automatique, on achète l'auto, on achète la garantie prolongée, alors qu'il devrait y avoir une réflexion, surtout qu'on se rend bien compte que c'est inutile.

Ça fait que je me demandais, est-ce que vous avez réfléchi à une autre façon de faire ou est-ce que votre position a changé relativement à la garantie prolongée?

**M. Dubé (Patrick) :** Absolument. M. le Président, deux choses. La première, c'est qu'en ce qui concerne les véhicules légers, donc, les véhicules utilisent la garantie standard. Donc, c'est au niveau des camions lourds et des véhicules-outils dont la pratique était à l'effet de prendre des garanties prolongées pour les années qui n'étaient pas couvertes par la garantie initiale, c'est-à-dire les années trois, quatre et cinq, présumant de coûts importants pour les composantes majeures, là, comme le moteur, la transmission, le rouage de l'entraînement. Mais tout ça pour vous dire que cette pratique-là n'existe plus depuis le 31 mars dernier. Donc, à partir de maintenant, il n'y a plus de garanties prolongées qui sont achetées, même pour les véhicules lourds et puis les véhicules-outils. Donc, cette pratique n'est plus en vigueur.

**Mme Nichols :** Très bien. Je n'irai pas plus loin sur la garantie prolongée, si vous dites que vous avez changé votre façon de fonctionner relativement à la garantie prolongée. Parce qu'on n'était même pas capable de le ventiler dans le

montant d'achat d'un véhicule, qu'est-ce que représentait la garantie prolongée, donc, évidemment, c'est quelque chose qu'on aurait voulu savoir pour pouvoir comparer les coûts, entre autres, avec les travaux qui... pas les travaux, mais les réparations qui sont couvertes. Bon, la façon de faire a changé depuis mars 2020, alors c'est une bonne chose.

Est-ce qu'il y a... Je vais poser, là, la question ouvertement : Est-ce qu'il y a des choses que vous avez changées, des façons de faire que vous avez déjà changées avant que la Vérificatrice générale commence son audit, que vous voudriez nous dire tout de suite, d'emblée?

**M. Dubé (Patrick) :** Au chapitre des pratiques de façon générale?

**Mme Nichols :** Ça peut peut-être faciliter les questions à venir.

• (15 h 40) •

**M. Gauthier (Carl) :** Très bien. Bien, on a nos quatre projets d'amélioration continue qui étaient en branle, qui est la planification des travaux en atelier. On a entrepris de réviser nos façons de faire en atelier mécanique, effectivement, pour se baliser avec l'entreprise privée. Pour ce faire, on a initié un projet d'amélioration continue pour notre planification des travaux et qui va se coller aux normes de l'industrie, comme suggéré dans les logiciels commerciaux comme Mitchell, où les temps sont estimés, pour chacun des travaux, Dans notre planification... dans notre projet d'amélioration continue de planification...

**Mme Nichols :** Ça, c'est dans la planification, mais moi, je veux savoir, concrètement, là, qu'est-ce que vous avez changé maintenant qui est peut-être dans le rapport? Ça, c'est une planification. Donc, je comprends que vous voulez vous orienter pour aller avec la grille Mitchell. Ça, ça va, là, je comprends ça, mais concrètement, qu'est-ce que vous avez changé, soit avant qu'on prenne connaissance du rapport ou... Vous parliez, là, du secteur privé. Avez-vous commencé à donner plus de contrats dans le secteur privé ou une partie de la gestion dans le privé? Concrètement.

**M. Gauthier (Carl) :** Concrètement, là, c'est ça, là, ce qu'on est commencé... on est en appel d'offres pour un projet pilote pour la gestion des pneus, de la pose, de la dépose et d'entreposage des pneus avec l'entreprise privée. On est présentement en appel d'offres... un avis d'intention pour regarder pour impartir cette activité-là avec l'entreprise privée, présentement.

**Mme Nichols :** Puis vous parlez changement des pneus. Vous parlez de changement des pneus saisonnier?

**M. Gauthier (Carl) :** Saisonnier. La pose et la dépose à l'automne et au printemps.

**Mme Nichols :** Puis vous dites que vous êtes en appel d'offres. L'appel d'offres a été lancé quand?

**M. Gauthier (Carl) :** L'appel d'offres a été lancé à la fin août.

**M. Dubé (Patrick) :** Juste pour compléter, M. le Président, là, dans les actions, là, le taux... vous savez, il y avait une préoccupation à l'égard des taux qui étaient négociés, donc au niveau des taux horaires. Juste vous dire que cette pratique-là n'est plus en vigueur. Je vais vous donner des exemples, là, cette pratique-là n'est plus en vigueur.

**Mme Nichols :** Taux horaire des... Juste pour être certaine, là, vous parlez des taux horaires que vous chargez aux clients, à la clientèle régulière, à la clientèle sporadique ou... Je ne sais pas comment l'appeler, là.

**M. Dubé (Patrick) :** On avait des taux négociés, dans le système, au niveau des bons de commande. Donc, à l'occasion, quand un client souhaitait prolonger une location, faisait le constat que le kilométrage utilisé n'était pas adéquat par rapport à son besoin, etc., il y avait des éléments de négociation de taux qui entraient en vigueur. Et c'est un élément qui avait été soulevé, là, dans le rapport, au chapitre des lacunes, le manque d'uniformité, de standardisation dans les pratiques au niveau des taux. Donc, ça, c'est un élément qui a été corrigé. Donc, je vous donne des exemples, là, plus pratico-pratiques, si vous voulez, en termes de pratiques qui ont été changées.

Autre chose que je peux vous dire, c'est que...

**Mme Nichols :** Juste pour être certaine, là, donc c'est un taux uniforme qui s'applique à tout le monde? Puis, quand vous parlez d'un client, donnez-moi donc un exemple, là, d'un client qui irait vous voir puis qui a un taux uniforme qui va s'appliquer.

**M. Dubé (Patrick) :** Tu veux-tu donner des exemples, Nikolas? Veux-tu donner des exemples?

**M. Ducharme (Nikolas) :** Nikolas Ducharme, sous-ministre adjoint au service à la gestion. Est-ce que vous me permettez de prendre la parole, M. le Président?

**Le Président (M. Leitão) :** Certainement.

**M. Ducharme (Nikolas) :** Donc, notre service d'entretien à taux horaire permet de combler un certain nombre d'heures productives disponibles en atelier. Les clients qui bénéficient exclusivement d'un service d'entretien à

un taux horaire dégagent généralement un profit, puis il y a une marge brute qui permet de contribuer à l'amortissement des frais généraux, qui autrement seraient à la charge de la clientèle, en imparti. Ce service-là et ce taux d'horaire là, pour reprendre ce qui a été dit, là, on est en train de revoir ses modalités, oui.

**Mme Nichols** : O.K. Et quel est le taux applicable?

**M. Ducharme (Nikolas)** : Dépendant, là...

**Mme Nichols** : ...capable de le chiffrer?

**M. Ducharme (Nikolas)** : Oui, oui, oui. Donc, c'est la marge brute qu'on devrait donner?

**Une voix** : Oui.

**M. Ducharme (Nikolas)** : Donc, dépendant des ministères, à moins que je me trompe, là, on parle de... pour le ministère des Transports, ça peut être une marge brute d'à peu près 441 \$.

**Mme Nichols** : Quand vous parlez de vos clients comme... là, vous parlez des clients. Qui sont principalement vos clients? J'ai compris que ça pouvait être les municipalités.

**M. Ducharme (Nikolas)** : Donc, il y a des ministères, des organismes de l'administration gouvernementale, il y a évidemment des organisations du réseau de la santé et des services sociaux, des organisations du secteur de l'éducation, incluant des commissions scolaires, des organismes municipaux, dont certaines municipalités, des organismes fédéraux ou amérindiens.

**Mme Nichols** : Parfait. Et donc je comprends, là, qu'ils ont... que le taux, c'est un taux qui s'applique à tout le monde. Il n'y a pas de taux préférentiel.

**M. Ducharme (Nikolas)** : C'est ça.

**Mme Nichols** : Très bien. Vous parliez, un petit peu plus tôt, de la flotte, la flotte de véhicules légers ou de véhicules lourds. Avez-vous l'intention de réduire la flotte? Avez-vous fait une bonne analyse autour de la flotte des véhicules et avez-vous l'intention de la diminuer, et, si oui... ou encore quel est le plan de match relativement à la flotte?

**M. Gauthier (Carl)** : Bien, c'est ça, concernant la flotte, pour la réduire, ce qu'on regarde... présentement, on travaille avec les ministères pour des pools en autopartage à des endroits où est-ce qu'il y a plusieurs ministères qui sont dans le même bâtiment, qui ont chacun leurs véhicules. On est à travailler avec le ministère du Développement durable de faire de l'autopartage. Ça fait que le CGER va mettre à la disposition de l'ensemble des ministères des véhicules. Présentement, on vise de faire ça au Saguenay, à Trois-Rivières et à Sherbrooke. Comme ça, ça va réduire la taille de la flotte.

Ensuite de ça, ce qu'on va faire, on va rencontrer notre clientèle et on va leur offrir la meilleure offre, la meilleure façon d'utiliser des véhicules. On va faire une proposition, on va dire : Si tu viens en location au Centre de gestion de l'équipement roulant, pour ce véhicule-là qui est peu utilisé, ça va te coûter, mettons, 1 000 \$ par mois, tu serais peut-être mieux de payer du kilométrage à ton personnel, ça serait une solution qui serait la plus économique.

Ça fait qu'on va orienter notre clientèle avec un outil de prise de décision. Il serait-tu mieux de louer en entreprise privée à la journée? Il est-tu mieux d'avoir un véhicule en location au Centre de gestion de l'équipement roulant pour 12 mois? Il est-tu mieux de payer des taxis? Ça fait qu'on va orienter la clientèle à prendre des meilleures décisions pour ça, pour qu'il optimise son parc et pour réduire la taille du parc.

**Mme Nichols** : O.K., mais ça, là, «on va», là, c'est on en a parlé autour d'une table ou il y a un plan plus précis qui est écrit? Est-ce qu'il y a des consultations qui ont commencé? Est-ce que vous avez élaboré? Est-ce que vous avez consulté? Parce que moi, «on va», autour d'une table, écoutez, je m'en allais justement vous en faire, des suggestions, là, je vois que vous les avez apportées. Je pense que payer du kilométrage à un employé peut-être être quelque chose d'envisageable, mais tout le monde peut vous le suggérer, ça.

Vous, vous êtes là. Qu'est-ce que vous faites? Je comprends qu'on va voir, «on va», mais ça nous prend un plan plus précis, surtout après qu'est-ce qu'on vient... après l'audit que vous venez d'avoir. Est-ce que vous avez mandaté quelqu'un pour faire la tournée des ministères? Est-ce que vous avez... Avez-vous quelque chose de précis?

**M. Ducharme (Nikolas)** : Oui, bien, effectivement... M. le Président, vous permettez que je reprenne la parole?

**Le Président (M. Leitão)** : Certainement.

**M. Ducharme (Nikolas)** : Donc, Mme la députée, M. le Président, dans le cadre du plan d'action qu'on a produit suite au rapport du Vérificateur général, une des actions que l'on proposait, c'était de développer, de renouveler, je dirais, d'actualiser notre stratégie de développement des affaires, qui va cibler les ministères et les organismes publics de

l'administration gouvernementale en particulier, donc ceux qui sont assujettis à la Loi de l'administration publique, pour faire en sorte qu'on augmente de 2 % annuellement notre parc, donc notre gestion, là, de l'ensemble de la flotte gouvernementale.

Et, pour ce faire, comme le directeur général du CGER le disait, on voulait développer une approche structurée qui nous permettrait non seulement d'offrir des contrats locatifs sur une année, mais de développer tout un volet encore plus robuste au niveau de notre stratégie de développement des affaires qui est orientée vers la clientèle, donc le besoin de la clientèle. Passer d'un contrat qui pourrait... ou d'offre de service qui pourrait être en deçà d'une année et de faire des propositions à nos clients, non pas attendre, là, uniquement leurs besoins puis, après ça, faire une entente avec eux, mais leur proposer une solution.

Et cette solution-là viserait, dans le fond, d'établir notre tarification à la fois sur la catégorie de véhicule qu'il veut, l'utilisation réelle qu'il a faite par le passé des véhicules, les coûts d'acquisition, d'entretien, les taux d'intérêt du marché puis les frais de gestion et, après ça, de discuter avec nos différents clients de la meilleure option de location de véhicule qu'il aurait avec nous ou avec le secteur privé ou, tout simplement, lui recommander d'utiliser les frais de fonctionnement de son organisation avec l'entreprise privée pour la location de véhicules.

Et on a pris des engagements dans le temps, dans le rapport du Vérificateur général. Donc, annuellement, on veut rencontrer toutes nos clientèles puis arriver avec cette nouvelle stratégie de gestion là.

• (15 h 50) •

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien. Merci beaucoup. Je m'excuse, on a déjà dépassé un peu le temps. Chère collègue de Vaudreuil, trois minutes je vais vous prendre de la prochaine, parce que la réponse est importante, alors je n'ai pas voulu couper.

**Mme Nichols :** Merci.

**Le Président (M. Leitão) :** Alors, à la prochaine intervention, vous aurez trois minutes de moins, voilà. Maintenant, on passe du côté de notre collègue député des Îles-de-la-Madeleine, parce que vous avez un avion à prendre bientôt, n'est-ce pas? Et cinq minutes, c'est ça.

**M. Arseneau :** Ça va être le matériel volant qu'on va emprunter tout à l'heure. Pour l'instant, c'est le matériel roulant qu'on va examiner. Je n'ai pas une vaste expérience, là, dans la présentation d'audit de performance de la part de la Vérificatrice générale, mais je vous avoue que ça m'a un peu renversé de voir les constats, de lire les constats qui ont été dressés concernant le travail du CGER depuis une vingtaine d'années, lorsqu'on dit globalement qu'on n'a pas atteint les objectifs de faire faire des économies au gouvernement, aux différents ministères, de voir qu'on n'a évidemment que 28 %, là, de la flotte gouvernementale, mais surtout, là, regarder sa propre rentabilité financière plutôt que celle des ministères, accorder des rabais sans justification, surévaluer les tarifs de location, ne pas avoir de portrait précis de l'utilisation des véhicules, gérer ses activités de manière... enfin, ne pas les gérer de manière économique, tout ça. On se demande par quel bout prendre les choses et dans cinq minutes.

Je vais revenir à la base. Si l'objectif, c'est de pouvoir mieux gérer la flotte des véhicules du gouvernement en général... je veux revenir sur l'objectif, qui semble, que j'ai cru comprendre, d'augmenter — est-ce que c'est bien ce que vous venez de mentionner? — d'augmenter de 2 % par année la performance, là, ou la clientèle parmi les véhicules du gouvernement que vous pourriez gérer. À partir du 28 % actuel, augmenter de 2 %, est-ce que c'est ce que vous venez de dire?

**M. Dubé (Patrick) :** Dans le contexte d'affaires actuel, c'est-à-dire dans le contexte où chacun des ministères et organismes n'a pas d'obligation de faire affaire avec le Centre de gestion de l'équipement roulant, les cibles que vous évoquez sont exactes.

Maintenant, dans les travaux qui ont cours actuellement avec le Secrétariat du Conseil du trésor, s'il advenait que le fruit des réflexions et des diagnostics, des analyses qui sont produites en viennent à la conclusion qu'il faut avoir un porteur au gouvernement du Québec qui coordonne l'ensemble des opérations, un peu comme il en a été décidé pour le volet de l'électrification des transports, c'est clair que la cadence va être très différente. Mais, dans l'approche actuelle, donc, qui est une approche qui est basée sur la disposition volontaire des ministères et organismes, c'est effectivement la cible que vous évoquez qui est dans le plan.

**M. Arseneau :** Bien, en fait, moi, je trouve que c'est très peu ambitieux, là, puis j'aimerais savoir, à 2 % par année, si on se fixait un objectif de 80 %, là, qui est un peu, à mon sens, la note de passage — idéalement, ce serait 100 % — c'est un plan qui est étalé sur combien de dizaines d'années? Ça me semble un peu, en tout respect, là, surprenant qu'on ne soit pas plus ambitieux que ça, qu'on ne dise pas : Écoutez, on veut aller chercher 15 %, 20 % par année d'ici... dans un plan quinquennal, aller chercher la très vaste majorité, avec des mesures quand même intéressantes, importantes, attrayantes, et, s'il y a des blocages dans certains ministères, de faire en sorte de pouvoir les lever par une négociation avec eux ou avec le Conseil du trésor. Mais il y a quelque chose qui m'échappe dans cette espèce d'approche pour le moins très, très lente et peu ambitieuse.

**M. Dubé (Patrick) :** Je vais revenir, si vous permettez, à une de mes interventions à l'effet que ce que je constate, depuis mon arrivée, c'est que l'esprit avec lequel a été travaillée la progression du Centre de gestion de l'équipement roulant n'est pas celui d'avoir l'ambition de gérer tout le parc de l'appareil gouvernemental. Donc, ce n'est pas ça que je sens, O.K.? Donc, ce que je sens, c'est qu'on a mis en place un centre pour gérer la flotte du ministère des Transports, pour répondre à

un certain nombre d'enjeux qu'on avait sur le plan de la gestion de l'inventaire, la gestion des coûts, sur l'âge moyen du parc. Et, à partir du moment où on a adressé une attente d'autofinancement, on a ouvert l'offre de service de façon à desservir d'autres ministères et organismes, d'autres clientèles publiques, mais sans jamais s'inscrire dans une démarche officielle, avérée, avec des paramètres gouvernementaux clairs, pour éventuellement en arriver qu'à gérer l'ensemble du parc gouvernemental.

Donc, je pense que c'est une ambition qu'on peut avoir. C'est un des enjeux ou un des éléments qui est adressé actuellement dans la démarche avec le Conseil du trésor. Alors, c'est clair que ça pourra venir ajuster les cibles ou les ambitions.

**M. Arseneau :** Je m'excuse d'insister, puis je n'ai pas beaucoup de temps, alors je vais compléter sur cette même thématique. Si la raison d'être, c'est offrir aux différents ministères et organismes du gouvernement des services complets et les meilleures pratiques d'affaires, une perspective d'optimisation des ressources, puis qu'on croit en notre raison d'être, comment peut-on ne pas avoir pour ambition d'aller chercher l'ensemble du marché? Si on était dans le secteur privé, qu'on pense à tous les secteurs de l'économie, le but de l'entreprise, c'est d'aller chercher la plus vaste clientèle. Et là, en plus, lorsque la clientèle, ce sont nos voisins des autres ministères, encore une fois, est-ce que vous, ça ne vous met pas un peu dans une situation inconfortable de dire : Notre objectif, ce n'est pas de faire le maximum pour l'ensemble des ministères du gouvernement?

**M. Dubé (Patrick) :** Je vous dirais que je pense que le potentiel est plus grand. Je pense que ce qu'il faut avoir, c'est une plus grande ambition, mais il faut aussi s'assurer que les conditions gagnantes sont réunies pour pouvoir progresser dans l'atteinte de ces ambitions-là, puis actuellement il y a un certain nombre d'éléments qui sont absents. Peut-être que, Nicolas, tu peux...

**M. Arseneau :** Si vous permettez, je vais juste intervenir. Quel pourrait être, en fait... C'est terminé?

**Le Président (M. Leitão) :** Allez-y, mais en terminant.

**M. Arseneau :** O.K., ça serait ma dernière question. C'est ce que je voulais vous entendre dire. Moi, j'espère que vous pourrez formuler des recommandations au gouvernement pour permettre d'atteindre des ambitions beaucoup plus grandes. Si vous voyez qu'il y a des blocages ou des obstacles, moi, je pense que vous êtes les mieux placés pour faire le travail. Et, s'il y a des embûches, signifiez-les au gouvernement pour aller plus loin.

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien, merci. Merci beaucoup, cher collègue. Alors, on revient du côté gouvernemental. Mme la députée de Labelle.

**Des voix : ...**

**Le Président (M. Leitão) :** Alors, c'est à vous de choisir laquelle d'entre vous, les deux... Mme la députée de Jean-Talon.

**Mme Boutin :** Oui, merci. J'aimerais poursuivre sur ce que mon collègue des Îles-de-la-Madeleine vient de dire. C'est pour ça que je voulais intervenir, sur le manque d'ambition apparent. Puis je le comprends pourquoi, c'est parce que vous n'avez pas nécessairement les leviers nécessaires pour obliger tous les ministères et organismes à adhérer à votre mission.

On se rappelle, je voudrais vous ramener à la mission du CGER initiale, c'était de générer des économies d'échelle. Pour générer des économies d'échelle, il faut faire des achats regroupés, qu'on puisse après louer à des prix compétitifs. Là, en ce moment, selon les rapports, on voit que vous avez de la difficulté à être compétitifs avec le 5 % d'intérêt, là — ça, j'imagine que ça a changé avec le temps — puis vous avez de la difficulté à convaincre d'autres ministères et organismes de devenir votre client. Parce que, dans le 28 %, on rappelle que 12 %, ce sont d'autres ministères et organismes que le MTQ.

Donc, j'aimerais vous ramener à la stratégie de développement des affaires. Est-ce que vous avez, premièrement, là, avant même de penser aux leviers qui pourraient être possibles... parce que j'imagine que si vous parlez avec le Secrétariat du Conseil du trésor, vous savez que ça pourrait peut-être être une possibilité d'être porté par le Secrétariat du Conseil du trésor, puisque le Conseil du trésor a la possibilité d'émettre une directive qui rend obligatoire, dans le fond... C'est pour ça que le Centre d'acquisitions gouvernementales est là. Donc, ça pourrait peut-être être une option, mais avez-vous un portrait gouvernemental de toutes les flottes, dans le fond, de ce qui est géré ailleurs, dans le fond, le potentiel de marché que vous avez à l'intérieur du gouvernement? Avez-vous un portrait? Ça, c'est ma première question.

Et avez-vous fait des scénarios de rentabilité, d'économie d'échelle, si vous allez augmenter un petit peu plus, là, votre part de marché? Parce que, là, le 2 % par année, je pense qu'on s'entend tous ici que ça semble peu ambitieux, mais on comprend que le manque apparent d'ambition est peut-être dû à un... justement, vous avez des bloquants. Mais est-ce que vous avez fait des scénarios de rentabilité et d'économie d'échelle par rapport à diverses parts de marché que vous pourriez aller chercher au gouvernement?

• (16 heures) •

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est qu'il faut comprendre que, sur l'ensemble du parc au gouvernement du Québec, si on inclut les sociétés d'État, là, il y en a pour 32 000 véhicules. Alors, je vous donne un proxy, là, mais on est

dans un 32 000, ce qui fait que le bassin potentiel, en termes de domaine d'affaires, est très grand quand on compare au fait qu'on en a 10 000 à peu près actuellement. Donc, le potentiel d'affaires, il est très grand.

Comme je le disais tantôt, je pense qu'il faut avoir de l'ambition. Il faut avoir de l'ambition pour le gouvernement. Il faut avoir de l'ambition au sens suivant, c'est que, que ce soit le CGER ou peu importe le modèle ultimement, je pense que, si le gouvernement souhaite avoir une approche intégrée, globale de gestion de sa flotte, de son parc pour générer des économies, bien, il faut mettre en place l'environnement d'affaires, il faut mettre en place et faciliter. Il faut que les paramètres ou le «statement», quant à cette ambition-là, soient clairement énoncés à chacun des ministères et organismes concernés.

**Mme Boutin :** Mais vous, avez-vous quantifié le potentiel en termes d'économie et de revenus? Parce que je me souviens quand... bon, j'ai travaillé au Conseil du trésor comme directrice de cabinet, puis on l'a fait, ça, on quantifiait divers scénarios pour nous aider à prendre une décision. Donc, si vous augmentez de 28 % à 30 %, j'imagine que vous avez quantifié l'économie potentielle. Mais si, admettons, on faisait un scénario de 50 % de la flotte de l'État et sûrement un scénario avec les économies potentielles qu'on pourrait générer au sein de l'État, est-ce que vous avez fait ça, vous, à l'interne, ou est-ce que vous prévoyez le faire?

**M. Dubé (Patrick) :** En fait, c'est que cet exercice-là... M. Ducharme pourra compléter, mais c'est dans le cadre de l'examen stratégique de programme. Premier volet, le rapport qui a été déposé, c'est pour faire état des enjeux ou des problématiques qui ont été observés sur la gestion de la flotte gouvernementale de façon générale, incluant le CGER. La seconde étape, c'est la meilleure façon d'adresser ou de répondre aux enjeux puis aux problématiques qui ont été soulevés. Puis, dans tel cas, ce qui est regardé, bien, effectivement, il y a une dimension d'appréciation des gains d'échelle où il y a un potentiel à faire.

Le gain d'échelle, au gouvernement, ce n'est pas juste de regrouper l'ensemble des façons de faire ou de la gestion de la flotte, mais, comme on l'évoquait tantôt, c'est aussi de voir dans quelle mesure le recours au privé ou la permission... (panne de son) ...d'un véhicule personnel, en défrayant les kilométrages par exemple, ne pourraient pas être d'autres facilitateurs. Mais toutes les perspectives sont évaluées actuellement dans l'optique d'avoir une performance plus grande de la gestion du parc pour l'ensemble du gouvernement du Québec.

**Mme Boutin :** J'ai une petite question avant de passer à mon deuxième thème, qui est au niveau de la gestion, le 5 % d'intérêt. Maintenant, au niveau de la location, est-ce que vous êtes compétitifs au privé avec votre taux d'intérêt?

**M. Dubé (Patrick) :** Veux-tu y aller, Carl?

**M. Gauthier (Carl) :** Oui, M. le Président, Carl Gauthier. Effectivement, le CGER a entrepris, en 2018, une révision de la politique tarifaire. La révision de la politique est pour mettre les balises pour chacun des points qui est dans la tarification, dont le taux d'intérêt, les valeurs... (panne de son) ...véhicules ont tous été réévalués. Et la prochaine, à partir du 1er avril 2021, va entrer en vigueur, la nouvelle politique. Tous les paramètres vont être complétés, dont les taux d'intérêt qui vont être au taux du marché.

**Mme Boutin :** ...parce que, bon, quand on a fait la restructuration du CSPQ, c'était une des mêmes préoccupations. Le CSPQ tentait de vendre ses services, mais il n'était pas du tout compétitif avec le privé, donc ce qui fait en sorte que les ministères et organismes n'ont pas vraiment d'incitatif pour adhérer, dans le fond, et devenir client. Puis, si jamais vous avez l'optique d'accroître votre clientèle, tu sais, c'est d'être sûr d'avoir... d'être compétitif avec le privé.

J'aimerais vous amener sur un sujet que j'affectionne particulièrement, tout ce qui est gestion puis intégration d'outils comme des PGI. Est-ce que... parce qu'on a posé la question, tout à l'heure, à la Vérificatrice générale, l'équipe de la Vérificatrice générale. On sait que vous avez une base de données par rapport à toute la gestion de votre flotte, les ateliers également, parce qu'ils se sont basés là-dessus, mais est-ce que vous utilisez cette base de données là avec, par exemple, un progiciel de gestion intégrée pour, justement, avoir une gestion beaucoup plus optimale de votre flotte, mais aussi de vos ateliers, des entretiens, ou est-ce que c'est quelque chose que vous aimeriez faire?

**M. Dubé (Patrick) :** Carl pourra compléter. Juste vous partager... (panne de son) ...observations. C'est que le CGER disposait d'informations de gestion, globalement, disposait aussi d'informations sur les activités réalisées dans chacun de ses ateliers, mais le niveau de détail ne permettait pas d'aller aussi loin que ce qui est évoqué dans le rapport de la Vérificatrice générale, donc le niveau de précision, de ventilation. Et c'est ça qui va nous permettre, donc, dans la démarche qui est initiée, à la fois de mieux connaître et de suivre le besoin du client pour lui offrir la meilleure solution possible, mais aussi d'être encore plus performant dans la gestion, si vous voulez, de la performance des ateliers ou même sur le monitoring de chacun des gestes qui est posé en termes d'activités.

Dans l'appréciation générale qui était faite, donc, on était dans, par exemple, des mesures pour des catégories de véhicules, mais pas pour chacun des types de véhicules, sur le coût de revient, ou sur l'usage du véhicule, ou autrement, ce qui fait... C'est ce niveau de précision là additionnelle qu'il est souhaité d'aller chercher pour à la fois avoir un meilleur service à la clientèle, mais aussi une meilleure gestion de la performance des ateliers.

**Mme Boutin :** Mais pour reprendre un terme de ma collègue de Vaudreuil tout à l'heure, concrètement, là, est-ce que vous planifiez ou est-ce que vous en avez déjà un, PGI? Tu sais, comme au privé, on... dans les PME, je vais donner

un exemple, SAP Business One où tout à l'heure je faisais une petite recherche. Moi, c'est sûr, j'étais en transformation numérique, puis c'est certain que c'est une approche qu'on privilégie pour améliorer la performance de gestion, avoir un meilleur suivi. Puis toutes ces données-là, on peut les utiliser pour avoir un meilleur suivi, là, du parc automobile, au niveau de la consommation, pour ne pas qu'on ait des voitures qui sont sous-utilisées puis d'autres, dans le fond, qui sont passées date. C'est plus à ce niveau-là. Est-ce que vous en avez un, PGI, ou est-ce que vous aimeriez en avoir un?

**M. Gauthier (Carl) :** Oui, Carl Gauthier, M. le Président. Présentement, on utilise un progiciel de gestion des entretiens et des réparations pour le parc de véhicules. Le progiciel s'appelle... c'est un logiciel commercial qui s'appelle Guide Ti. On utilise ça. On a beaucoup de données qui sortent de ce système-là, mais, comme M. Dubé parlait, on l'utilise... on ne l'interprète pas assez. C'est pour ça que, dans notre plan d'action, même à partir du 31 octobre 2020, on développe cinq indicateurs pour suivre c'est quoi qu'on a dans les activités des ateliers de mécanique.

**Mme Boutin :** J'ai une dernière petite question avant... Je pense que... je ne sais pas combien de temps qu'il me reste, M. le Président. Ma collègue de Labelle voulait poser une question, mais je vais juste poser une dernière petite question par rapport à vos plans d'action. On sent que vous avez de la volonté puis, tu sais, on sent l'effort. Puis c'est quand même titanesque, mais c'est une belle opportunité, je pense, en ce moment, de faire ça.

Moi, ma curiosité par rapport à votre plan d'action, c'est qu'il y a certaines mesures, il y a beaucoup de mesures qui vont être implantées en 2022. Tu sais, je pense au cadre normatif, le dépôt du cadre est dû pour être en mars 2021, mais son application, sa mise en application est un an plus tard, en mars 2022, tu sais. Je me demande qu'est-ce qui se passe pendant l'année, entre le dépôt et la mise en application. Puis c'est la même chose aussi pour, tu sais, l'action optimiser les systèmes d'entretien préventif, vous révisez les fiches d'entretien puis implantez les changements nécessaires. C'est un type de véhicule par année, tu sais, véhicules légers en 2021; véhicules lourds, 2022; 2023, autres véhicules. Est-ce que c'est parce que vous manquez de ressources que vous répartissez ça dans un long laps de temps?

**Le Président (M. Leitão) :** Peut-être, avant de répondre... excusez-moi, c'est fini pour votre côté, mais, puisque nous allons continuer avec... du côté gouvernemental, donc, voilà, vous pouvez répondre à la question. Et puis, par la suite, ça sera Mme la députée de Labelle, mais, s'il vous plaît, répondez à la question.

**M. Ducharme (Nikolas) :** Bien, je pense que c'est un plan d'action qui est assez ambitieux puis qui est synchronisé aussi avec la démarche que l'on exécute avec le Secrétariat du Conseil du trésor dans le cadre de la révision des programmes. Donc, ces outils-là normatifs qui encadrent le CGER... qui encadreront le CGER dans le futur seront liés aux décisions que l'on prendra, que le gouvernement prendra au sujet de l'avenir du Centre de gestion de l'équipement roulant.

Maintenant, pour préciser notre stratégie de développement des affaires, ce que l'on disait à votre collègue, c'est qu'on voulait augmenter de 2 % notre part de gestion de la flotte gouvernementale par année, ce qui fait quand même 6 % au terme du plan d'action avec le Vérificateur général. Et on pense qu'avec les différentes actions qui sont liées à une meilleure approche client, on pourra convaincre, là, nos partenaires, les ministères et organismes, de faire affaire avec nous, tout en assumant nos fonctions qui sont liées aux services essentiels du ministère des Transports qui, je le rappelle, sont associés, hein? On doit maintenir un réseau d'ateliers sur l'ensemble du territoire pour faire en sorte que nos collègues de l'exploitation dans les territoires puissent entretenir plus de 30 000 kilomètres du réseau routier québécois et puissent faire... puissent aussi administrer les mesures d'urgence, le déneigement, déglacage du réseau routier du Québec. C'est intimement lié au modèle d'affaires actuel du CGER qui est en place.

Maintenant, si on nous amenait à gérer l'ensemble de la flotte gouvernementale, le rapport du Vérificateur général nous donne de bonnes indications sur nos améliorations. Et c'est un plan d'action qui est très ambitieux, là, en 48 mois, on fait un virage clientèle majeur avec ce plan d'action là. Et on pense qu'on serait prêts à prendre un volume d'affaires supérieur, si jamais le gouvernement voulait aller dans ce sens-là pour cette unité autonome, cette unité administrative du ministère.

• (16 h 10) •

**Le Président (M. Leitão) :** Merci beaucoup. Merci beaucoup. Alors, Mme la députée de Labelle.

**Mme Jeannotte :** Bonjour. Merci. Je vais y aller avec mon expérience de vie. J'ai été 28 ans au gouvernement, fédéral, par contre. Je comprends qu'est-ce que vous devez vivre en ce moment. Je pense, en tout cas, que je comprends. L'objectif, la raison d'être, pour moi en tout cas, c'était la réalisation d'économies pour le gouvernement. Puis pour moi, là, les clients, c'est les contribuables, parce qu'on veut, dans le fond, réduire... C'est ce que je comprends. Mais on dirait que la façon de s'y rendre, c'est clair, la Vérificatrice générale, elle nous dit : Ça ne fonctionne pas, le modèle d'affaires, là, ça ne fonctionne pas. Il y a seulement 28 % des véhicules du gouvernement du Québec, là, ça fait que ça ne fonctionne pas, le modèle d'affaires. C'est clair, là, c'est ce que la Vérificatrice générale nous dit.

Là, on a une équipe. Ce n'est pas parce qu'elle ne travaille pas fort, l'équipe, là, mais l'équipe, on dirait qu'elle travaille — moi, c'est ma perception, puis vous me corrigerez, messieurs, si ce n'est pas ça — on dirait qu'elle travaille pour essayer de réparer les roues autour du véhicule, prenons encore cette image-là, avec le même véhicule. Mais, dans le fond, la perception que j'ai, là, c'est qu'il faudrait quasiment scraper le véhicule puis, dans le fond, faire un autobus. Moi, c'est l'image que j'ai. Puis, dans le fond, je pense que, si j'étais à votre place... Moi, je ne le sais pas, j'aimerais vous entendre, mais ça serait peut-être, tu sais, mieux, dans le fond, de dire : Bien, l'approche A, là, c'est une approche où chaque ministère n'a pas l'obligation de faire affaire avec le CGER. C'est ça, présentement, puis ça ne marche pas, M. le ministre.

Deuxièmement, on pourrait-tu avoir une approche décentralisée, je ne sais pas, moi, comme dans d'autres pays, dans d'autres provinces, on pourrait regarder ailleurs, une approche décentralisée, là, où chaque ministère, peut-être, aurait sa flotte? En principe, c'est supposé coûter plus cher, mais peut-être que l'imputabilité ferait qu'on aurait des économies et on ne le sait pas. Avez-vous fait ce genre d'analyse là pour amener ça au ministre puis dire : Approche C, je ne sais pas, moi, louer des autos? Moi, comme fonctionnaire, en tout cas, dans ma vie ancienne, on était rendus au fait qu'on louait nos autos, puis il fallait qu'on marque notre kilométrage, puis ça revenait moins cher que chaque ministère qui avait une auto, en tout cas.

Moi, je me dis : Il n'y aurait pas lieu de retourner dans... ou est-ce que, peut-être, vous allez me dire : Cet exercice-là a été fait? Mais, devant des constats aussi majeurs, une douche aussi froide de ce que nous dit la Vérificatrice générale, moi, j'aurais tendance à retourner à mon sous-ministre puis dire : Regarde, le véhicule, il ne marche pas, là. Y a-tu moyen d'avoir... parce que je le sais, comment ça fonctionne, on attend que ça vienne du ministre, puis c'est normal, puis du sous-ministre, puis après ça, ça descend dans la machine, puis nous autres, on est des exécutants.

Ça fait que j'aimerais ça vous entendre là-dessus, parce que moi, je suis une fonctionnaire puis je n'aime pas ça entendre parler de... On est dans le service public puis on est là pour sauver de l'argent pour les contribuables. Ce n'est pas pareil, c'est beaucoup plus complexe. Puis je vous comprends parce que, des fois, les gens... En tout cas, je vais le dire, là, dans le secteur privé, on pense que c'est la panacée, c'est donc facile. Ce n'est pas toujours simple, puis je vous comprends, mais j'aimerais ça vous entendre si vous n'avez pas eu le goût de faire tabula rasa puis dire : On retourne en haut, puis on va chercher une approbation, puis on scrape tout ça, puis on recommence. Alors, voilà ma réflexion. Qu'est-ce que vous en pensez?

**M. Dubé (Patrick) :** Écoutez, c'est une excellente question, au sens où ce que ça met en évidence, c'est de clarifier l'intention initiale du gouvernement. Alors, si, l'intention initiale, c'est de créer un centre de services partagés centralisés pour, en tout ou en partie, certains types d'action entourant la gestion du parc, dans le but de dégager des économies... Un peu comme il avait été fait avec le Centre de services partagés, c'est un exemple, mais avec qui on a eu des obligations de contracter certains services et d'autres où c'était optionnel, donc où c'était à la carte, mais néanmoins il y avait des indications claires et... Donc, si l'intention initiale est claire puis est en ce sens-là, c'est clair qu'il faut mettre en place le modèle qu'il faut pour répondre à cette ambition-là.

Ce que j'évoquais au départ, c'est que je ne sens pas que cette intention-là claire d'un service partagé pour générer des économies gouvernementales en mettant en place le contexte d'affaires requis pour y arriver... au moment où le CGER a été mis en place, ce n'est pas ce que je sens, alors. Et je pense que, dans l'examen qui est à faire dans la meilleure façon d'atteindre, s'il advenait que c'est l'ambition du gouvernement, bien, c'est dans le cadre de l'examen qui a cours actuellement, l'examen stratégique de programme. À partir du moment où on soulève les enjeux puis les problématiques, bien, la prochaine étape de la démarche, c'est de soulever c'est quoi, la ou les meilleures façons de répondre à ces ambitions-là ou aux objectifs du gouvernement, donc, et je pense qu'à cet égard-là tout peut être mis sur la table.

**M. Ducharme (Nikolas) :** Puis j'ajouterais...

**Mme Jeannotte : ...**

**M. Ducharme (Nikolas) :** Pardon. J'ajouterais, M. le Président, que, dans l'intention initiale, lorsque le CGER a été créé et lorsque le Fonds de gestion de l'équipement roulant a été créé, il n'y avait pas d'intention que ça devienne un service partagé. C'était pour gérer la flotte du ministère des Transports et d'offrir aux ministères et organismes les services de l'organisation. Et l'ensemble des gouvernements successifs n'a pas utilisé les pouvoirs de la Loi de l'administration publique pour obliger les ministères et organismes, donc c'est l'approche volontaire qui a été maintenue par les différents gouvernements. Maintenant, dans le cadre de la révision des programmes, on étudie ce scénario-là qui pourrait faire en sorte, là, qu'on change la carrosserie de l'automobile, pour reprendre l'analogie.

**Mme Jeannotte :** Est-ce que j'ai le droit à une autre question? Mais vous n'avez pas... Je comprends que l'intention doit venir du gouvernement, mais vous n'avez pas envie, des fois, d'aller la faire clarifier, cette intention-là? Vous ne trouvez pas que le timing serait bon, si je peux m'exprimer ainsi?

**M. Dubé (Patrick) :** Absolument. L'objectif de l'exercice qui est en cours avec le Conseil du trésor, dans l'examen stratégique de programme, c'est précisément ça, l'intention. Donc, l'objectif, là, c'est vraiment de dégager les problématiques dans la gestion du parc gouvernemental puis de voir c'est quoi, la meilleure façon d'y répondre pour le bénéfice du gouvernement.

**Mme Jeannotte :** J'espère que ce ne sera pas trop long. Je vais laisser la parole à ma collègue, M. le Président, si vous le permettez.

**Le Président (M. Leitão) :** Certainement. À peine deux minutes, mais allez-y.

**Mme Lecours (Lotbinière-Frontenac) :** Merci. Moi, je voulais revenir sur les activités de mécanique. Je voudrais savoir... je voudrais que vous nous expliquiez comment il y a un si grand nombre d'heures et aussi de coûts horaires. C'est quoi, la variation, comment vous expliquez ça? D'un atelier à l'autre, ils ont... Est-ce qu'il y en a qui travaillent un peu plus vite et qui travaillent moins vite? Ils chargent plus cher que certains autres ateliers? Je voudrais comprendre.

**M. Gauthier (Carl) :** M. le Président, dans le fond, quand on prend un taux horaire d'atelier, ça comprend l'ensemble des coûts. Il faut comprendre qu'au CGER on a des ateliers où est-ce qu'il y a un mécanicien, on a à aller jusqu'à 40 mécaniciens. Ça fait que, quand on prend un petit atelier où est-ce qu'on n'a seulement qu'un mécanicien, on prend tous les coûts, que ce soit le loyer de l'atelier, et on le divise par le nombre d'heures productives d'une seule personne. Ça fait des coûts horaires d'atelier qui sont plus élevés.

Alors, aussi, on a eu certains investissements majeurs dans certains ateliers qui ont fait exploser des coûts de loyer. Ça fait que c'est ce qui fait qu'il y a une grande différence entre certains ateliers dans le coût horaire interne versus la moyenne des ateliers qu'on a. On prend un atelier qu'il y en a une... que c'est 175 \$, mais, dans cet atelier-là, on n'a seulement qu'un mécanicien avec un loyer qui est élevé, ce qui fait en sorte qu'on a des coûts plus élevés d'un endroit à un autre.

**Mme Lecours (Lotbinière-Frontenac) :** ...le coût horaire, là. Donc, le 200 \$ par heure, je ne comprends pas que... Là, vous me dites qu'il y a aussi d'autres coûts qui sont associés à ça.

**M. Gauthier (Carl) :** Bien, c'est ça, quand on parle du coût horaire par heure d'un atelier, on additionne que ce soit le loyer, le coût de la main-d'oeuvre puis on divise ça par le nombre d'heures productives dans un atelier. Ça fait que, si on a un taux horaire... un coût de loyer qui est très élevé dans un atelier et qu'on a peu de mécaniciens, ça veut dire qu'on divise, mettons, un gros loyer avec les 1 000 heures productives pour un employé. Ça fait que le coût horaire de cet atelier-là va être très élevé comparativement à un atelier où est-ce que le loyer est peu cher, et on divise par plusieurs heures productives parce qu'il y a plus de mécaniciens dans chacun des ateliers.

• (16 h 20) •

**Mme Lecours (Lotbinière-Frontenac) :** Parfait. Merci. Puis il doit me rester quelques secondes.

**Le Président (M. Leitão) :** Oui.

**Mme Lecours (Lotbinière-Frontenac) :** Je voulais en venir à votre plan. Votre plan d'action, vous parlez de 15 sous-activités, là, qui vont être standardisées. Pourquoi procéder à petits pas? Par exemple, là, en 2020, vous allez analyser... standardiser cinq sous-activités, l'année d'après, cinq autres puis, en 2022, cinq autres, même chose aussi pour les cibles de temps estimé. Pourquoi ne pas y aller en une fois pour régler la problématique?

**M. Gauthier (Carl) :** C'est ça, parce que, dans le fond, on en a identifié cinq par année. Dans le fond, il faut créer les processus, analyser les façons de faire, analyser les procédures et les mettre en place dans chacun des 58 ateliers de mécanique. C'est pour ça qu'on veut être certains de bien analyser les données, faire le bon processus, établir des méthodes de travail et les implanter.

**Le Président (M. Leitão) :** Très bien. On est déjà arrivés à la fin. Merci beaucoup. Alors, on termine du côté de l'opposition officielle. Mme la députée de Vaudreuil, vous avez les huit minutes qui restent. Alors, allez-y, et si, à la fin, il y a encore une minute pour moi, j'aimerais aussi, après... Je vous donne la priorité. Allez-y.

**Mme Nichols :** Faites-moi signe, M. le Président. Vous allez voir, je suis gentille.

Moi, je continue sur la lancée de la stratégie de gestion puis le plan d'action. Je comprends qu'il y a une volonté puis je comprends où vous vous en allez. Je ne comprends pas l'ordre que vous êtes en train d'établir, mais... parce que, tantôt, on parlait que vous étiez pour évaluer les besoins de la clientèle, que ça fait partie, évidemment, de la stratégie de gestion. Il doit y avoir une personne responsable qui est désignée pour faire ça, il doit certainement y avoir un échéancier qui est prévu. Moi, là, j'aimerais vraiment savoir... Je suis fatiguée avec «concrètement», mais qu'est-ce qui a été fait, où vous en êtes rendus?

Parce que, oui, on l'a dit, c'est un travail colossal, là, qui est devant vous, messieurs, puis, tu sais, on sent que vous avez pleine confiance du défi que vous avez à relever, mais, pour nous, là, les parlementaires ici... Puis même, c'est surprenant de voir que ça faisait 15 ans, je pense, qu'il n'y avait pas eu d'audit au CGER. Juste ça, c'est... Je me dis, bien, quand on arrive en poste, là, puis ça fait 15 ans qu'on ne s'est pas fait dire quelles étaient nos lacunes ou quels points améliorer, puis on y va un petit peu par intuition, je pense qu'un rapport comme celui-là, c'est plus que bénéfique, là, pour une organisation ou une direction comme la vôtre, alors.

Mais je reviens à la stratégie de gestion. C'est quoi, les échéanciers? C'est quoi, le plan? Qu'est-ce qui a été fait? La clientèle a été consultée ou pas?

**M. Dubé (Patrick) :** Bien, enfin, il y a... Je pourrais introduire, les collègues pourront compléter, là, mais je vous disais qu'il y a un premier gros morceau, par rapport au modèle d'affaires de l'organisation, qui est l'examen stratégique de programme et qui amène le débat à l'échelle de l'ensemble du gouvernement, pas juste de l'échelle du CGER. Ça, c'est un premier gros morceau qui est en cours, O.K.?

L'autre chose, c'est que par rapport... de façon plus spécifique à l'organisation, ce qui est fait, c'est que c'est clair qu'il y a une connaissance du parc, donc où sont les véhicules, la quantité de véhicules, la vocation des véhicules, mais l'exercice qui est en cours, je vais vous donner un exemple concret, c'est que, par rapport à un certain nombre de ministères, actuellement, le ministère de l'Énergie et Ressources naturelles, Forêts, Faune et Parcs, de l'Environnement, l'exercice qui a été fait, ça a été d'analyser leur parc actuel en vertu d'un certain nombre de paramètres, O.K., donc sur

l'acquisition, sur l'entretien, sur la disposition, et d'aller voir avec eux comment, dans l'approche du CGER, on pouvait leur offrir quelque chose qui était plus intéressant, plus économiquement intéressant que ce qu'ils disposaient actuellement. Donc, cette analyse-là, pour ces ministères-là, par exemple, a été faite, et on est en train de discuter avec eux pour tenter de les ramener avec nous comme clients du Centre de gestion de l'équipement roulant. Donc, je vous donne des...

**Mme Nichols** : Travail concret, on aime ça, c'est du travail concret. Ça, ça a été fait quand, ça, M. Dubé?

**M. Dubé (Patrick)** : Oui, tout à fait. Bien, voyez-vous, je vais vous dire ça... peut-être, Carl, tu pourrais compléter, là, mais juste pour vous dire que la gestion des actifs, ça fait partie des éléments qu'on a analysés, la gestion du carburant, de l'entretien des pièces, les systèmes d'information de gestion puis l'administration. Donc, les propositions ont été soumises ce printemps, au mois de mars, si ma mémoire est bonne, février...

**M. Gauthier (Carl)** : C'est ça, on a... l'été dernier... Les discussions sont en... On est encore en discussion avec eux et on va déposer, au ministère de la Santé, les mêmes propositions. Puis, en plus, quand on parle qu'on vous disait... on voulait orienter la clientèle dans le meilleur choix possible, au 31 octobre, l'outil de prise de décision va être fait et, d'ici le 31 mars 2021, l'ensemble de la clientèle va être rencontrée pour connaître l'utilisation de leur parc et leur proposer la solution la plus optimale.

**Mme Nichols** : Donc, la cueillette d'information va être faite. Quand vous allez les rencontrer, au mois de mars 2021, ça va être pour proposer des solutions suite à la cueillette d'information, et à l'analyse des besoins, et les services que vous allez offrir.

**M. Gauthier (Carl)** : Effectivement, absolument, l'option la plus économique pour le client.

**Mme Nichols** : O.K., mais vous avez quand même un bon... beaucoup de travail à faire d'ici là. Bien sûr que, si c'est possible pour nous de suivre ces travaux-là, ça nous ferait vraiment plaisir, entre autres à la CAP.

Je vais laisser une minute à mon collègue. Donc, j'ai deux questions très rapides. La première, je voulais savoir... on a parlé, là, tantôt, là, des tarifs, que vous aviez ajusté vos tarifs, là, de façon uniforme. Puis là je comprends que ça a été fait récemment, ça a été fait au mois de mars, je pense, que vous m'aviez dit tantôt. Mais je me demandais... il y avait tellement des surplus importants, entre autres, là, qui étaient générés, vous n'aviez pas... il n'y avait pas une lumière qui a allumé avant pour dire : Bien, ces surplus-là, ça vient d'où puis qu'est-ce qu'on peut faire? Je comprends que vous voulez vous autofinancer, là, mais il y avait beaucoup, beaucoup de surplus, entre autres à cause des tarifs.

**M. Dubé (Patrick)** : Tu pourras compléter, Carl, là, mais il y avait, d'une part, la nécessité d'assurer l'autofinancement de l'ensemble des activités, mais il y avait aussi l'objectif ou les attentes adressées par le Secrétariat du Conseil du trésor d'adresser des revenus additionnels à l'autofinancement. Donc, c'est clair que les deux éléments, conditionnés ou ajoutés ensemble, bien, amenaient une pression à la hausse pour générer des marges de profit additionnelles, d'une part.

D'autre part, c'est que, depuis 2012, les tarifs du Centre de gestion de l'équipement roulant n'avaient pas été indexés, donc, justement, à la lecture, si vous voulez, de la situation quant au surplus qui est engrangé année après année. Puis le dernier élément, c'est qu'il y avait une intention, M. Gauthier pourra me confirmer, mais que ces sommes-là puissent être réinvesties dans la modernisation du parc et des outils technologiques qui allaient nous permettre d'avoir une meilleure approche au niveau des clients, dans l'analyse des besoins puis le suivi de la performance des ateliers, notamment.

**Mme Nichols** : J'ai compris, entre autres dans votre introduction, M. Dubé, que la pratique de verser les surplus au MTQ, que c'était fini, ça. Parce que, ça aussi, moi, j'avais griché des dents quand j'ai vu que ça contrevenait, entre autres, à la réglementation quand il y a 34 millions de dollars de surplus accumulé au Fonds de gestion de l'équipement roulant qui a été transféré, entre autres, au MTQ, évidemment sur quelques années échelonnées. Mais je ne suis pas sûre d'avoir... Bien, je pense avoir remarqué dans votre introduction que cette pratique-là était terminée. Et depuis quand?

**M. Dubé (Patrick)** : Le 1er avril 2019.

**Mme Nichols** : Et la politique aussi de... la politique, entre autres, là, de vente de gré à gré, ça aussi, je présume qu'il y a eu des balises qui ont été instaurées.

**M. Dubé (Patrick)** : Tout à fait. En fait, c'est une pratique qui n'est plus en vigueur, la vente de gré à gré.

**Mme Nichols** : Très bien. Je vais céder la parole au président.

**Le Président (M. Leitão)** : Très bien. Merci beaucoup. Merci beaucoup, chère collègue. Écoutez, une question, parce que je ne veux pas non plus étirer ça. J'aurais pu prendre... J'aurais pu me donner beaucoup de temps, mais je ne veux pas faire ça, mais j'ai une question, une question très simple. Donc, si j'ai bien compris, vous faites... vous suivez maintenant une revue de programme en bonne et due forme en partenariat avec le Conseil du trésor. C'est ça? Vous êtes en train de...

**M. Dubé (Patrick)** : Absolument.

**Le Président (M. Leitão)** : Pardon?

**M. Dubé (Patrick)** : Oui, absolument.

• (16 h 30) •

**Le Président (M. Leitão)** : Très bien. O.K. Vous êtes en train de voir ça. Maintenant, dans cette réflexion-là, et c'est ça, ma question, et on se laissera sur ça, est-ce que... Bon, vous voulez augmenter, donc, le pourcentage de clientèle à l'intérieur du gouvernement, donc devenir un véritable centre de services partagés, ce que je partage entièrement. Mais est-ce que vous allez continuer à fournir des services à d'autres organismes, comme les municipalités, ou est-ce que vous pensez que ce serait peut-être mieux de laisser tomber cette partie-là et vous concentrer vraiment sur la flotte du gouvernement du Québec?

**M. Dubé (Patrick)** : C'est une excellente question, M. le Président, parce que ça devra... c'est un élément qui va être regardé dans l'analyse ou l'examen stratégique de programme. Parce qu'à partir du moment où on ne le regarde pas juste sous l'angle économique mais d'efficience, mais également sous l'angle des services essentiels, donc de l'offre de services devant être offerte sur l'ensemble du territoire, s'il advenait que, pour un lieu donné, le service doit être maintenu pour des questions de continuité de services ou de sécurité civile et qu'il y avait des capacités additionnelles au niveau de l'atelier concerné, je pense que la question méritera d'être soulevée dans l'examen en cours, sur est-ce qu'on rend à profit, si vous voulez, les capacités productives additionnelles au bénéfice d'autres organismes publics, tels que les municipalités. Ça devra être regardé.

**Le Président (M. Leitão)** : Très bien. Oui, et je vous invite à regarder ça parce que, et je finis avec ça, malgré ça... Notre collègue député des Îles-de-la-Madeleine, qui, dans le temps, était aussi maire des Îles-de-la-Madeleine, il nous disait que, malgré la meilleure des bonnes volontés entre le CGER et les besoins de sa municipalité, c'était plus efficace ou plus rentable pour la municipalité de ne pas faire affaire avec le CGER. Donc, il va falloir peut-être revoir toute cette question de façon très, très fondamentale.

Écoutez, merci beaucoup. Merci beaucoup d'être venus, merci beaucoup d'avoir partagé avec nous les résultats de la vérification de la part du Vérificateur général du Québec. Donc, Mme Leclerc et votre équipe, merci. M. Dubé et votre équipe aussi, merci beaucoup.

Et nous allons maintenant suspendre notre séance quelques minutes avant de revenir en session de travail. Merci.

*(Fin de la séance à 16 h 33)*