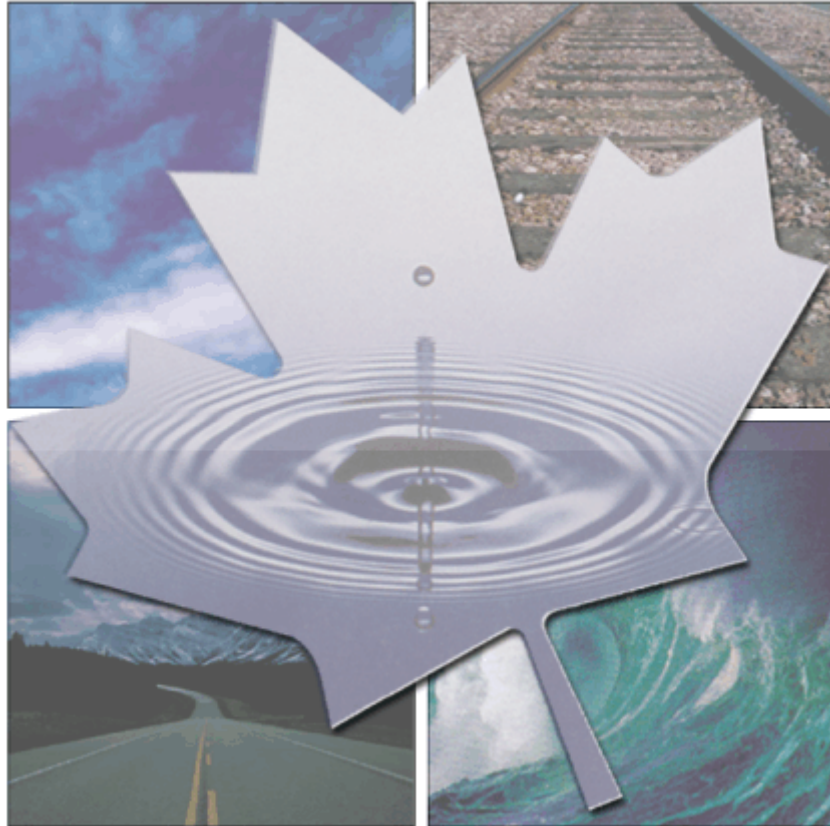


Services de vérification et conseils

Intégrité, Innovation et Qualité



Vérification de suivi de la gestion du parc automobile

avril 2012

Table des matières

OPINION DE LA VÉRIFICATION.....	1
1.0 INTRODUCTION.....	4
1.1 CONTEXTE.....	4
1.2 OBJECTIFS.....	5
1.3 PORTÉE ET MÉTHODOLOGIE.....	5
1.4 CONCLUSIONS DE LA VÉRIFICATION.....	7
2.0 CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS.....	8
2.1 CARACTÈRE ADÉQUAT ET EFFICACITÉ DES CONTRÔLES RÉGISSANT CERTAINES ACTIVITÉS DE GESTION DU PARC ...	8
2.2 MISE EN OEUVRE DES RÉPONSES À LA VÉRIFICATION DE 2007.....	12
3.0 RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS ET PLAN D'ACTION DE LA DIRECTION.....	14

Sommaire

Introduction

En février 2011, le parc automobile de Transports Canada (TC) comptait 458 véhicules répartis dans ses cinq régions et l'administration centrale (AC). Ce parc permet à TC de répondre à certaines exigences opérationnelles et de programme liées principalement aux inspections. Bien que la location de véhicule ou le remboursement de l'utilisation d'un véhicule personnel soient souvent des solutions de rechange à l'utilisation d'un parc automobile, il arrive parfois que des véhicules spécialisés, difficiles à trouver, soient nécessaires.

Le parc automobile de Transports Canada ne pose pas de risque financier important pour le Ministère car les coûts d'exploitation directs annuels s'élèvent à environ 1,5 million de dollars et le coût estimatif pour remplacer le parc actuel s'élève à 18 millions de dollars, soit environ 2,25 % des investissements prévus de TC énoncés dans son Plan d'investissement de 2010-2011 à 2014-2015. Mais la gestion d'un parc ministériel fait courir un certain nombre de risques potentiellement importants, notamment les risques liés à la réputation du Ministère en raison de la visibilité du parc et ceux liés à sa responsabilité si des conducteurs ou des passagers non autorisés utilisent des véhicules.

Compte tenu de ces risques potentiels et à titre de suivi de la vérification de 2007, les Services de consultation et de conseils ont mené entre décembre 2010 et mai 2011 une vérification interne de la gestion du parc automobile. Les objectifs de la vérification consistaient à évaluer la pertinence et l'efficacité des contrôles régissant certaines activités de gestion du parc et à évaluer le caractère adéquat de la mise en œuvre des plans d'action de la direction pour répondre aux constatations et aux recommandations de la vérification de la gestion du parc automobile de 2007.

La vérification a cerné et examiné les domaines présentant des risques élevés et a assuré un suivi de la mise en œuvre du plan d'action de la direction (PAD) approuvé découlant de la vérification de la gestion du parc automobile de 2007. Le travail sur place a été effectué principalement dans les régions du Pacifique, de l'Ontario et de l'Atlantique.

Pour ce qui est des domaines à haut risque, la vérification a évalué les contrôles régissant les activités de gestion du parc suivantes :

- *Planification du parc* – Processus permettant que le parc de TC réponde de façon adéquate aux objectifs et aux exigences opérationnelles.
- *Exploitation des véhicules* – Exploitation continue des véhicules, notamment :
 - sélection du mode de transport le plus rentable;
 - utilisation autorisée des véhicules automobiles ministériels
 - conformité aux normes de sécurité.
- *Surveillance* – Processus et données connexes utilisés pour surveiller efficacement les activités du parc et pour assurer un suivi des anomalies;
- *Aliénation* – Processus visant à se départir efficacement des véhicules en fonction d'une analyse de critères prédéterminés (c.-à-d., utilisation des biens et coûts).

Opinion de la vérification

L'équipe de la vérification est d'avis que les contrôles régissant les activités de gestion du parc vérifiés ne sont pas totalement adéquats et efficaces pour faire en sorte que le parc ministériel représente le mode de transport le plus efficace afin que Transports Canada s'acquitte de ses activités et que les véhicules ne soient utilisés qu'aux fins opérationnelles approuvées.

En ce qui concerne la mise en œuvre des mesures prévues par la direction pour répondre aux constatations et aux recommandations de la vérification de 2007, l'équipe de la vérification est d'avis que dans l'ensemble, le PAD n'a pas suffisamment répondu à la vérification de 2007 car dans un certain nombre de cas, il a été constaté que la mise en œuvre des mesures prévues n'avaient pas réglé les problèmes soulevés dans la vérification de 2007.

Énoncé d'assurance et de fiabilité

Selon notre jugement professionnel, la vérification a été effectuée conformément aux Normes relatives à la vérification interne au gouvernement du Canada, établies par le contrôleur général. Des procédures satisfaisantes ont été utilisées pour la vérification et un nombre suffisant d'éléments de preuve pertinents ont été rassemblés pour appuyer les avis fournis dans le présent rapport.

Résumé des principales constatations

Cadre de contrôle national

Il n'existe pas de cadre de contrôle national établissant des attentes de base relatives à l'utilisation, la gestion et la surveillance des véhicules du parc de TC pour l'ensemble du Canada. Bien que les Services généraux de l'administration centrale assument la responsabilité fonctionnelle de la gestion du parc automobile et la responsabilité hiérarchique de l'exploitation du parc de l'AC, en raison de la décentralisation, les régions ont des arrangements et des pratiques qui diffèrent en matière de responsabilité.

Rationalisation du parc automobile

Bien qu'il existe des exemples d'initiatives régionales d'analyse des coûts, Transports Canada n'a pas effectué d'analyse de rentabilité pour justifier l'existence, la taille et l'emplacement du parc automobile à l'échelle nationale.

Transport de surface rentable

Il n'existe pas de norme nationale ni d'orientation pour les employés de TC au sujet de l'approche à adopter pour évaluer la rentabilité au moment de choisir des options de transport de surface. En l'absence d'une norme nationale, les régions ont communiqué des attentes différentes aux employés concernant le choix du mode le plus rentable de transport par véhicule.

Contrôle et surveillance d'une utilisation appropriée

L'approche adoptée pour contrôler et surveiller l'utilisation appropriée et autorisée des véhicules du parc présente des faiblesses. Les pratiques divergent selon les régions pour ce qui est de confirmer l'admissibilité des conducteurs et des passagers à utiliser les véhicules de TC. De plus, la surveillance des registres pour déterminer les cas d'utilisation inappropriée n'est pas uniforme. Les renseignements consignés manuellement dans les registres sont souvent incomplets ou inexacts.

Réduction des coûts et efficacité opérationnelle

Il serait possible de réduire les coûts de gestion du parc et d'améliorer l'efficacité opérationnelle par une normalisation des approches et des pratiques de gestion du parc. En l'absence de norme et d'une approche plus centralisée à la gestion du parc automobile, il existe un risque accru de ne pas améliorer l'efficacité et de ne pas réaliser des économies potentielles.

Recommandations

Nous recommandons que le sous-ministre adjoint, Gestion ministérielle, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux et avec leur soutien :

- envisage le renforcement du rôle fonctionnel central pour la gestion du parc automobile;
- élabore un cadre de contrôle national pour la gestion du parc automobile qui établirait des attentes précises et encouragerait une application uniforme des approches en matière de gestion du parc;
- effectue une analyse complète des besoins en transport de surface du Ministère, en tenant compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs, afin de justifier l'existence, la taille et l'emplacement des véhicules du parc;
- une fois l'analyse complète terminée, fixe un coût au kilomètre qui servirait de norme pour choisir les options de transport de surface et donner aux employés des instructions claires et uniformes;
- élabore des lignes directrices nationales pour normaliser l'utilisation des pratiques de contrôle et de surveillance initiales qui atténuent le risque d'une utilisation inappropriée et non autorisée des véhicules ministériels;
- examine le modèle décentralisé actuel de gestion du parc automobile pour savoir si un modèle centralisé optimiserait la rentabilité et l'efficacité opérationnelle.

Réponse de la direction :

Les Services généraux avaient prévu un examen des pratiques de gestion du parc en 2011-2012 dans le cadre de la normalisation budgétaire afin de normaliser les pratiques et d'améliorer l'efficacité. En outre, dans le cadre d'un « exercice de planification » ministériel, on étudiera la possibilité de réduire ou d'éliminer le parc de TC. Les recommandations de la vérification seront étudiées dans le contexte des activités de planification et de normalisation budgétaires et un plan de mise en œuvre sera élaboré à l'automne 2011 pour assurer l'harmonisation avec les décisions qui seront prises lors de l'exercice de planification. Les mesures particulières indiquées dans la Section 3 seront modifiées au besoin, à mesure que des décisions de planification seront prises.

Signatures du directeur, Services de vérification et conseils et de la dirigeante principale de la vérification

Original signé par	30 mai 2011
_____ Dave Leach (CIA), directeur, Services de vérification et conseils	_____ Date
Original signé par	30 mai 2011
_____ Laura Ruzzier, dirigeante principale de la vérification	_____ Date

1.0 Introduction

1.1 Contexte

En 2007, les Services de vérification et de conseils ont effectué une vérification pour déterminer si les pratiques ministérielles régissant l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation des véhicules automobiles respectaient tant les politiques du Conseil du Trésor (CT) que celles de TC, et pour savoir si le parc a été géré avec le souci d'optimiser les ressources. Selon les conclusions de la vérification, en général, les pratiques ministérielles régissant l'acquisition, l'utilisation et l'aliénation des véhicules automobiles étaient conformes aux politiques du CT et de TC, mais des améliorations étaient possibles, notamment dans les domaines suivants :

- la nature et la ponctualité des renseignements dont disposent les gestionnaires du parc pour surveiller l'utilisation des véhicules;
- la sélection par les employés de TC du mode de transport de plus rentable;
- l'utilisation non autorisée de véhicules de TC;
- le potentiel d'une stratégie nationale de gestion du parc pour normaliser les pratiques de gestion du parc.

Un plan d'action de la direction (PAD) visant à répondre aux recommandations de la vérification a été approuvé en juin 2008 par le Comité de vérification ministériel (CVM).

Les Services de vérification et de conseils ont effectué une vérification interne de la gestion du parc automobile pour assurer un suivi de la mise en œuvre du PAD de 2008, afin de déterminer les changements apportés à la gestion des risques du parc automobile et d'examiner de façon ciblée le cadre de contrôle de gestion (CCG).

Le parc automobile ministériel de TC vise à répondre à des exigences particulières de programme associées principalement aux inspections. Les inspections sont effectuées dans une grande diversité de lieux, parfois géographiquement très distants, comme les aéroports et les gares maritimes. Bien que la location de véhicule ou le remboursement de l'utilisation d'un véhicule personnel soient une possibilité dans bien des cas, les inspecteurs peuvent avoir à utiliser parfois des véhicules spécialisés (p. ex., équipement intégré, tout terrain) que l'on ne trouve pas facilement à louer ou comme véhicule personnel. Outre les inspecteurs, le parc automobile est mis à la disposition des employés de TC dans le cadre de l'exercice de leurs fonctions de routine autorisées lorsqu'il s'agit de l'option de transport la plus rentable (p. ex., lorsqu'ils doivent faire de grandes distances entre deux villes pour suivre une formation ou assister à des réunions).

Selon Automotive Resources International (ARI), en février 2011, le parc de TC comptait 458 véhicules situés à l'administration centrale et dans les cinq régions. Ce parc automobile exclut les véhicules des ports et des aéroports de TC, y compris l'équipement lourd et les remorques, et les véhicules utilisés par le Centre d'essais pour véhicules automobiles. Les Services généraux de l'administration centrale assument la responsabilité fonctionnelle de la gestion du parc automobile, mais les processus de gestion et de surveillance du parc sont très décentralisés, et les régions utilisent différents types de modèles.

Le parc du Ministère ne pose million de dollars et le coût estimé par les Services de vérification et de conseils pour remplacer le parc actuel s'élève à 18 millions de dollars (458 véhicules à 39 000 \$ en moyenne), soit environ 2,25 % des investissements prévus dans le Plan d'investissement de 2010-2011 à 2014-2015 de TC. Mais la gestion d'un parc ministériel fait courir un certain nombre de

risques potentiellement importants, notamment les risques liés à la réputation du Ministère en raison de la visibilité du parc et ceux liés à sa responsabilité si des conducteurs ou des passagers non autorisés utilisent des véhicules.

Pour déterminer le niveau approprié d'atténuation de ces risques, il faut maintenir un équilibre entre des objectifs concurrents liés aux exigences opérationnelles, à la prudence financière et à une surveillance efficace. Par exemple, la surveillance est essentielle pour répondre aux exigences opérationnelles et de conformité du parc, mais la nature et la portée de la surveillance doivent être rentables pour le Ministère en pondérant les risques que pose le parc.

1.2 Objectifs

Les objectifs de la vérification étaient les suivants :

1. Évaluer la pertinence et l'efficacité des contrôles régissant certaines activités de gestion du parc
2. Évaluer le caractère adéquat de la mise en œuvre des plans d'action de la direction pour répondre aux constatations et aux recommandations de la vérification de 2007.

1.3 Portée et méthodologie

La vérification a porté sur les secteurs à haut risque suivants définis pendant la phase de planification de la vérification :

- *Planification du parc* – Processus de planification visant à s'assurer que le parc de TC est en mesure d'atteindre les objectifs ministériels et de répondre aux besoins opérationnels.
- *Exploitation des véhicules* – Exploitation continue des véhicules, notamment :
 - sélection du mode de transport le plus rentable;
 - utilisation autorisée des véhicules automobiles ministériels;
 - conformité aux normes de sécurité.
- *Surveillance* – Processus et données connexes utilisés pour surveiller efficacement les activités du parc et pour assurer un suivi des anomalies.
- *Aliénation* – Processus visant à se départir efficacement des véhicules en fonction d'une analyse de critères prédéterminés (c.-à-d., utilisation des biens et coûts).

La phase de planification de la vérification s'est déroulée de décembre 2010 à janvier 2011. Les phases du travail sur place et des rapports se sont déroulées de janvier 2011 à mai 2011.

Pendant la phase de planification, pour bien comprendre les activités de gestion du parc et les secteurs importants de risque, l'équipe de la vérification :

- a interrogé des gestionnaires de parc, des gestionnaires opérationnels et des utilisateurs du parc au Ministère et dans les régions;
- a passé en revue les activités et les processus de gestion du parc à Dorval, dans la région du Québec;
- a examiné les documents, notamment les politiques, règlements, processus, etc. applicables.

À la suite de la phase de planification, de changements du contexte et de nouveaux risques ou de risques actualisés depuis la vérification de 2007, des procédures de vérification ont été élaborées pour évaluer le cadre de contrôle de gestion régissant les activités de gestion du parc.

Pendant les phases d'exécution et de travail sur place, l'équipe de vérification s'est rendue dans les régions du Pacifique, de l'Ontario et de l'Atlantique afin d'exécuter le programme de la vérification préparé pendant la phase de planification. Pour évaluer les objectifs de la vérification, l'équipe de la vérification a utilisé un certain nombre de techniques, notamment :

- des entrevues avec des gestionnaires du parc, des gestionnaires opérationnels et des utilisateurs du parc au Ministère et dans les régions;
- des tests détaillés des transactions, p. ex., l'acquisition/l'aliénation des véhicules du parc pour assurer la conformité à la Politique relative aux véhicules automobiles et au transport de surface (PTS) de TC et aux exigences de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada (TPSGC);
- des évaluations de rationalité des options de transport de surface, p. ex., examiner l'utilisation des véhicules personnels, des locations et du transport aérien par rapport à la disponibilité des véhicules du parc afin d'évaluer le caractère raisonnable du choix du mode de transport le plus rentable par les employés de TC;
- l'inspection physique des véhicules du parc pour voir s'ils répondaient aux normes de sécurité pertinentes.

Des entrevues par téléphone ont été menées pendant la phase d'exécution dans les régions des Prairies et du Nord afin de mieux comprendre leurs processus et cerner des écarts importants par rapport aux pratiques d'autres régions. Il n'y a pas eu de visite sur place car l'équipe a obtenu de l'information sur 87 % du parc automobile pendant les visites régionales décrites ci-dessus.

Les critères utilisés pour cette vérification ont été élaborés en s'appuyant sur les instructions et les principes contenus dans la PTS et le Manuel des véhicules automobiles. Sept (7) critères ont été jugés importants pour montrer le caractère adéquat et l'efficacité du cadre de contrôle de gestion pour la gestion du parc. Ces critères sont les suivants :

- les employés de TC choisissent le mode de transport le plus rentable;
- les véhicules automobiles du Ministère sont utilisés par les personnes autorisées uniquement dans l'exercice de leurs fonctions (conducteurs et passagers);
- le processus de planification est efficace pour répondre aux objectifs et aux exigences opérationnelles du Ministère;
- les activités du parc sont bien surveillées;
- les données utilisées pour surveiller l'usage des véhicules et les coûts sont fiables, complètes et uniformes;
- les véhicules du parc respectent les normes de sécurité;
- l'aliénation des véhicules est efficace.

1.4 Conclusions de la vérification

De l'avis de l'équipe de vérification, les contrôles régissant les activités de gestion du parc vérifiés ne sont pas totalement adéquats et efficaces pour faire en sorte que le parc ministériel représente le mode de transport le plus efficace afin que Transports Canada s'acquitte de ses activités et que les véhicules ne soient utilisés qu'aux fins opérationnelles approuvées.

Il existe des processus de planification pour aider les régions à définir leurs exigences opérationnelles à l'égard des véhicules, à se départir des véhicules de façon appropriée et à faire en sorte qu'ils respectent les normes de sécurité. Mais il n'existe pas d'analyse de rentabilité pour justifier l'existence, la taille et l'emplacement du parc automobile ni de cadre de contrôle national fixant des attentes de base pour l'utilisation, la gestion et la surveillance du parc à l'échelle du Canada. Il n'existe pas non plus de normes ni d'orientation au niveau national qui soient données aux employés de TC sur la méthode à suivre pour évaluer la rentabilité au moment de choisir une option de transport de surface. Finalement, l'approche adoptée pour contrôler et surveiller l'utilisation appropriée et autorisée des véhicules du parc présente des faiblesses.

En ce qui concerne la mise en œuvre des mesures prévues par la direction pour répondre aux constatations et aux recommandations de la vérification de 2007, l'équipe de la vérification est d'avis que dans l'ensemble, le PAD n'a pas suffisamment répondu à la vérification de 2007 car dans un certain nombre de cas, il a été constaté que la mise en œuvre des mesures prévues n'avait pas réglé les problèmes soulevés en 2007.

2.0 Constatations et recommandations

2.1 Caractère adéquat et efficacité des contrôles régissant certaines activités de gestion du parc

Constatation 1 – Il n'existe pas de cadre de contrôle national établissant les attentes de base relatives à l'utilisation, à la gestion et à la surveillance des véhicules du parc de TC pour l'ensemble du Canada.

Le ministère a pour objectif de contenir les coûts par la normalisation tout en maintenant un bon équilibre entre les objectifs opérationnels, de prudence financière et de surveillance. La normalisation de la gestion du parc devrait favoriser la communication d'attentes claires et encourager l'uniformité des approches.

Un cadre de contrôle national permettrait d'établir des lignes directrices et des attentes communes (p. ex., le niveau de surveillance requis) pour la mise en œuvre et le respect desquelles les régions devraient rendre compte à l'AC.

Bien que les Services généraux de l'administration centrale assument la responsabilité fonctionnelle de la gestion du parc automobile et la responsabilité hiérarchique de l'exploitation du parc de l'AC, en raison de la décentralisation, il existe différents arrangements et pratiques en matière de responsabilité dans les régions. Cela va d'une fonction centrale au sein des Services généraux, qui sont responsables de tous les véhicules, à des secteurs propres à un programme (p. ex., Aviation civile) qui sont responsables de portions du parc automobile régional.

Sans un rôle fonctionnel fort assumé par l'AC, il est peu probable de pouvoir établir, mettre en œuvre et maintenir un cadre de contrôle national efficace qui puisse conduire à une plus grande uniformité dans l'utilisation, la gestion et la surveillance du parc.

Recommandation 1

- a. Envisager le renforcement du rôle fonctionnel central pour la gestion du parc automobile.
- b. Élaborer un cadre de contrôle national pour la gestion du parc automobile qui établirait des attentes précises et encouragerait une application uniforme des méthodes de gestion du parc.

Constatation 2 – Transport Canada n'a pas effectué d'analyse de rentabilité pour justifier la taille actuelle du parc automobile et l'emplacement des véhicules par rapport au coût d'autres moyens de transport.

On s'attendait à ce que TC puisse démontrer facilement la rentabilité de l'exploitation d'un parc de plus de 450 véhicules. Cette attente est conforme aux objectifs du gouvernement du Canada et de TC concernant la gestion et la limitation des coûts.

Une analyse de rentabilité appropriée permettrait de définir les besoins de transport par type d'utilisateur et comprendrait les facteurs de coûts directs et indirects, comme les dépenses en immobilisations, les besoins administratifs (p. ex., postes équivalents temps plein) et les coûts

opérationnels (entreposage, stationnement, carburant et entretien), ainsi qu'une comparaison avec les coûts complets d'autres solutions de transport (p. ex., location, taxi, véhicule personnel).

On s'attendait également à ce que des facteurs qualitatifs soient pris en compte, comme l'atténuation des risques (p. ex., le risque supplémentaire lié à la réputation d'exploiter un parc ministériel), les exigences opérationnelles (p. ex., le besoin de véhicules spécialisés) et les objectifs ministériels connexes (p. ex., faire preuve de leadership dans l'utilisation de véhicules « verts »). Bien qu'il existe des exemples d'initiatives régionales d'analyse de rentabilité, le Ministère n'a pas entrepris d'analyse complète au niveau national.

En plus de confirmer la nécessité et la taille du parc ministériel, cette analyse servirait de base pour donner aux employés une orientation claire et uniforme sur la sélection d'options de transport de surface selon divers scénarios.

Les régions et d'autres ministères possédant un parc automobile pourraient être consultés dans le cadre de la préparation de l'analyse des coûts et de la comparaison avec d'autres moyens de transport.

Recommandation 2

Effectuer une analyse complète des besoins en transport de surface du Ministère, en tenant compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs, afin de justifier l'existence, la taille et l'emplacement des véhicules du parc.

Constatation 3 – Il n'existe pas de norme nationale ni d'orientation claire pour les employés de TC au sujet de l'approche à adopter pour évaluer la rentabilité au moment de choisir des options de transport de surface.

La PTS du Ministère indique que les employés doivent choisir le mode de transport de surface le plus rentable et qui est le mieux adapté sur le plan opérationnel pour exercer leurs fonctions pour le compte du gouvernement. La politique précise que les options de transport de surface sont les véhicules du Ministère, les locations-ventes saisonnières, les locations, les taxis et le remboursement de l'utilisation du véhicule personnel d'un employé.

On s'attendait à ce que la conformité à cet aspect de la PTS soit appuyée par une norme nationale communiquant aux employés de TC des attentes claires, uniformes et défendables concernant les circonstances dans lesquelles certaines options de transport de surface, en particulier les véhicules du parc, devraient être automatiquement choisies. On s'attendait également à ce qu'il existe des instructions pour aider à effectuer une évaluation de la rentabilité lorsqu'un véhicule du parc n'est pas disponible et lorsqu'une situation n'est pas prévue dans la norme.

Sans norme nationale, les régions ne communiquent pas les mêmes attentes aux employés au sujet du choix du mode de transport de surface le plus rentable. Par exemple, deux régions ont indiqué que les véhicules du parc sont le mode de transport de surface le plus rentable et exigent que les employés les utilisent le plus souvent possible. Les autres n'ont pas établi ou communiqué une exigence ou une position de ce genre.

Recommandation 3

Une fois l'analyse complète terminée, fixer un coût au kilomètre qui servirait de norme pour choisir les options de transport de surface et donner aux employés des instructions claires et uniformes.

Constatation 4 – L'approche adoptée pour contrôler et surveiller l'utilisation appropriée et autorisée des véhicules du parc présente des faiblesses.

La PTS stipule que pour pouvoir conduire un véhicule du gouvernement, il faut avoir une raison valable d'utiliser une voiture du gouvernement, recevoir une autorisation préalable du gestionnaire de centre de responsabilité (GCR) et être titulaire d'un permis de conduire valide. L'utilisation non autorisée ou inappropriée d'un véhicule peut être un motif de mesure disciplinaire. Conduire sans permis valide, utiliser un véhicule sans approbation préalable et transporter des passagers non autorisés sont des exemples d'utilisation non autorisée. Utiliser un véhicule pour d'autres fins que pour le compte du gouvernement (utilisation personnelle) est un exemple d'utilisation inappropriée.

Pour conduire un véhicule du parc de TC, le conducteur doit être titulaire d'un permis de conduire valide et avoir reçu l'autorisation du GCR; pour être passager d'un véhicule de TC, il faut obtenir l'autorisation du GCR.

On a constaté un manque d'uniformité dans les pratiques régionales concernant la confirmation ou non que les conducteurs et les passagers sont autorisés à utiliser les véhicules de TC. Une région exige que les employés qui conduisent un véhicule du parc confirment qu'ils sont titulaires d'un permis de conduire valide en cochant une case sur le système de réservation en ligne et d'identifier les passagers qui ne sont pas des employés de TC. Les autres régions n'ont pas de pratiques explicites pour vérifier l'autorisation des conducteurs et de leurs passagers. Du fait que le gouvernement fédéral assure lui-même son parc automobile, ce qui veut dire que seuls les conducteurs et les passagers autorisés sont assurés en cas d'accident, il est impératif que seuls les conducteurs et les passagers autorisés utilisent les véhicules pour le compte du gouvernement.

La PTS exige que les employés, une fois autorisés, inscrivent les détails de leur voyage d'affaires, y compris la destination et les arrêts le long de la route, dans un registre affecté à chaque véhicule. Le kilométrage au compteur est inscrit manuellement dans le registre, en l'inscrivant dans un système de réservation en ligne, ou, dans le cas d'une région, est saisi électroniquement au moyen d'un système de positionnement global (GPS) installé sur les véhicules du parc. Mais il a été constaté que les renseignements consignés manuellement dans les registres sont souvent incomplets ou inexacts.

Pour détecter les cas d'utilisation inappropriée, la PTS exige également que les détails des voyages d'affaires des employés (consignés dans les registres ou saisis par voie électronique) soient examinés périodiquement. Or les régions n'utilisent pas les mêmes pratiques pour surveiller les registres afin de détecter les cas d'utilisation inappropriée. Deux régions surveillent les registres et assurent un suivi régulier et les autres les surveillent peu ou pas du tout.

L'absence d'attentes ou de lignes directrices normalisées concernant le niveau minimum de surveillance pour assurer une utilisation appropriée et autorisée des véhicules du parc accroît le risque de voir certaines régions ne pas faire preuve d'une diligence raisonnable suffisante, ce qui donne lieu à des cas d'utilisation inappropriée ou non autorisée du parc.

Recommandation 4

Élaborer des lignes directrices nationales pour normaliser l'utilisation des pratiques de contrôle et de surveillance qui atténuent le risque d'une utilisation inappropriée et non autorisée des véhicules ministériels.

Constatation 5 – Il serait possible de réduire les coûts de gestion du parc et d'améliorer l'efficacité opérationnelle par une normalisation des approches et des pratiques de gestion du parc.

TC a conclu une offre à commandes avec Automotive Resources International (ARI) pour fournir des services et des outils à l'appui de la gestion du parc automobile. Par exemple, selon cette entente, ARI fournit des cartes pour l'achat de carburant et pour l'entretien en fonction de limites prédéfinies, regroupe les factures et gère les données sur l'usage des véhicules (p. ex., coûts du carburant et de l'entretien, stock du parc). TC pourrait utiliser plus judicieusement les services et les outils fournis par ARI pour gérer le parc automobile de façon plus efficace.

Du fait que la responsabilité de la gestion de leurs véhicules est déléguée aux régions, l'approche adoptée pour gérer le parc automobile varie d'une région à l'autre. Par exemple :

- le stock des véhicules indiqué par ARI ne correspond pas au stock figurant dans le système financier ministériel, ce qui signifie que les régions n'utilisent pas toutes ARI comme le seul système national pour la saisie des données sur le parc;
- quatre régions ont des bases de données (p. ex., feuilles de calcul Excel) qui font double emploi avec ce qu'ARI peut fournir et fournit pour collecter manuellement les données et préparer des rapports de surveillance de l'usage des véhicules (p. ex., coût du carburant et de l'entretien) et pour vérifier l'entretien préventif;
- les sites Web régionaux sont tenus séparément pour la gestion du parc;
- chaque région a son propre système, feuille de calcul ou pratique pour réserver les véhicules et certaines ont plusieurs feuilles de calcul ou pratiques pour réserver les véhicules lorsque la gestion du parc est décentralisée au sein de cette région.

En l'absence d'une norme et d'une approche plus centralisée à l'égard de la gestion du parc automobile, il existe un risque accru de ne pas améliorer l'efficacité et ne pas réaliser des économies potentielles. Un représentant d'ARI a exprimé l'opinion que les ministères qui ont adopté un modèle centralisé de gestion du parc automobile semblent exercer un meilleur contrôle que ceux qui utilisent un modèle décentralisé.

Selon le modèle centralisé, la responsabilité de l'achat des véhicules, d'entretien du parc (p. ex., entretien préventif) et d'aliénation des véhicules à la fin de leur cycle de vie est affectée à l'AC. Par conséquent, l'AC obtiendrait tous les mois des régions le kilométrage au compteur pour

mettre à jour le système d'ARI et, en fonction des données d'ARI, déterminerait le moment où un véhicule aurait besoin d'un entretien préventif et demanderait à un contact régional de faire faire l'entretien du véhicule. Les régions seraient consultées pour décider des exigences opérationnelles (lors des réunions du comité de planification du parc), pour assurer une utilisation appropriée et faire faire l'entretien préventif des véhicules. La gestion des données sur le parc serait centralisée pour permettre une vérification et une surveillance plus efficaces (p. ex., pour savoir quand un entretien préventif est nécessaire, pour savoir si certains véhicules sont trop utilisés ou sous-utilisés et pour réaffecter les véhicules).

La normalisation et la centralisation présenteraient un certain nombre de possibilités d'améliorer l'efficacité en éliminant les bases de données redondantes et en réduisant le niveau d'entrée manuelle des données.

Voici d'autres avantages potentiels qu'apporteraient la normalisation et la centralisation :

- plus grande uniformité de la surveillance, notamment une comparabilité de l'analyse des données entre les régions, en centralisant les rapports mensuels d'ARI distribués ensuite aux régions;
- plus grande uniformité des messages adressés aux utilisateurs du parc de TC et réduction du temps consacré à la tenue d'un site Web régional;
- plus grande facilité d'accès aux véhicules mis en commun à l'échelle du Canada pour permettre aux employés se rendant dans une autre région de réserver un véhicule du parc autrement inutilisé.

Recommandation 5

Examiner le modèle de gestion du parc automobile décentralisé actuel pour savoir si un modèle centralisé optimiserait la rentabilité et l'efficacité opérationnelle.

2.2 Mise en œuvre des réponses à la vérification de 2007

Constatation 6 – Il existe un certain nombre de cas où la mise en œuvre du Plan d'action de la direction n'a pas réglé le problème soulevé dans la vérification de 2007.

L'équipe de vérification a constaté que la direction avait donné suite à ses mesures approuvées en réponse aux recommandations de la vérification de la gestion du parc automobile de 2007. Pourtant, on a constaté qu'un certain nombre de problèmes constatés lors de la vérification de 2007 ne sont toujours pas réglés selon la vérification actuelle. L'examen du rapport de la vérification de 2007 et des réponses de la direction aux constatations a révélé des lacunes potentielles dans la réponse à la vérification de 2007. Plus précisément, dans un certain nombre de cas, la réponse de la direction ne semble pas avoir réglé le problème soulevé dans la constatation et la recommandation de la vérification de 2007.

Il serait donc prudent de s'assurer que la direction élabore des plans d'action en réponse à ce rapport qui traitent des questions en suspens soulevées dans le rapport de la vérification de 2007.

L'annexe A (a été retirée et est disponible sur demande) contient un aperçu des constatations et des recommandations de la vérification de 2007, ainsi que des plans d'action et de la réponse de la direction et des résultats du suivi de 2011.

3.0 Sommaire des recommandations et plan d'action de la direction

À chaque recommandation a été attribué un classement qui va de Très important à Modérément important en fonction de la grille de classement figurant à l'annexe B (a été retirée et est disponible sur demande)

Il est recommandé que le sous-ministre adjoint, Gestion ministérielle, en collaboration avec les directeurs généraux régionaux et avec leur aide, prenne les mesures suivantes :

Importance	Recommandations	Plan d'action de la direction et dates de parachèvement prévues
Très Important	<p>1. A) Envisager le renforcement du rôle fonctionnel central pour la gestion du parc automobile.</p> <p>B) Élaborer un cadre de contrôle national pour la gestion du parc automobile qui établirait des attentes précises et encouragerait une application uniforme des approches en matière de gestion du parc</p>	<p>On a demandé aux Services généraux de l'administration centrale (AC) d'exercer l'autorité fonctionnelle pour la gestion du parc automobile. Les Services généraux seront donc responsables de l'élaboration et de la surveillance de la politique relative à la gestion du parc automobile ainsi que des procédures connexes.</p> <p>Les directeurs généraux régionaux (DGR) continueront à être chargés de définir les besoins en matière de transport terrestre afin d'appuyer les activités dans leur région, conformément à la politique et aux lignes directrices.</p> <p>Date cible : le 31 mars, 2012</p> <p>Exécutif responsable : SMA Gestion ministérielle</p>

Importance	Recommandations	Plan d'action de la direction et dates de parachèvement prévues
Très Important	2. Effectuer une analyse complète des besoins en transport de surface du Ministère, en tenant compte des facteurs quantitatifs et qualitatifs, afin de justifier l'existence, la taille et l'emplacement des véhicules du parc.	<p>Les besoins en matière de transport terrestre seront évalués annuellement par les DGR dans le cadre de la planification des dépenses en immobilisations, et ce, après qu'on se soit mis d'accord sur la politique et les procédures et que ces dernières auront été mises en œuvre.</p> <p>Un modèle d'aide à la décision sera élaboré afin d'aider les DGR à établir la taille et l'emplacement du parc.</p> <p>Date cible : le 31 mars, 2013</p> <p>Exécutif responsable : SMA Gestion ministérielle</p>
Important	3. Une fois l'analyse complète terminée, fixer un coût au kilomètre qui servirait de norme pour choisir les options de transport de surface et donner aux employés des instructions claires et uniformes	<p>Définir la meilleure méthode d'utilisation qui servira de norme pour choisir les options de transport de surface :</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Coût par km, ou b. Coûts quotidiens du parc (pour comparer avec la location de véhicules). <p>Date cible : mars 2012</p> <p>Exécutif responsable : SMA Gestion ministérielle</p>
Très Important	4. Élaborer des lignes directrices nationales pour normaliser l'utilisation des pratiques préliminaires de contrôle et de surveillance qui atténuent le risque d'une utilisation inappropriée et non autorisée des véhicules	<p>On examinera la faisabilité d'un système automatisé national de contrôles initiaux au moyen de l'analyse des outils existants qui sont utilisés par les régions du Québec et de l'Ontario dans la gestion de leur parc actuel.</p>

Importance	Recommandations	Plan d'action de la direction et dates de parachèvement prévues
	ministériels.	<p>Date cible : septembre 2012</p> <p>Exécutif responsable : SMA Gestion ministérielle</p>
Important	5. Examiner le modèle de gestion du parc automobile décentralisé actuel pour savoir si un modèle centralisé optimiserait la rentabilité et l'efficacité opérationnelle	<p>On a demandé aux Services généraux de l'administration centrale (AC) d'exercer l'autorité fonctionnelle pour la gestion du parc automobile. Les Services généraux seront donc responsables de l'élaboration et de la surveillance de la politique relative à la gestion du parc automobile ainsi que des procédures connexes.</p> <p>Les directeurs généraux régionaux (DGR) continueront à être chargés de définir les besoins en matière de transport terrestre afin d'appuyer les activités dans leur région, conformément à la politique et aux lignes directrices.</p> <p>Date cible : le 31 mars, 2012</p> <p>Exécutif responsable : SMA Gestion ministérielle</p>

LES ANNEXES ONT ÉTÉ RETIRÉES ET SON DISPONIBLES SUR DEMANDE.

ANNEXE A : Aperçu de la mise en œuvre du plan d'action de la direction

ANNEXE B : Description des classements relatifs aux recommandations de la vérification

.