

Entreprise Rent-A-Car Canada

Mémoire adressé au Comité permanent des finances de la Chambre des communes, août 2011

Synopsis

Le gouvernement du Canada a déclaré son intention de s'attaquer au déficit essentiellement en limitant la croissance des dépenses directes de programmes et en lançant un examen exhaustif des fonctions administratives du gouvernement et des frais généraux, notamment les dépenses de voyage et d'hébergement.

Le gouvernement fédéral peut économiser des sommes importantes sur la location de véhicules en s'inspirant des meilleures pratiques d'autres gouvernements et de grands exploitants de flottes de véhicules du secteur privé. Dans ce mémoire, nous exposons et recommandons trois mesures précises :

- imposer aux fonctionnaires l'utilisation du répertoire national des véhicules de location (National Rental Car Directory) afin de réaliser des économies ;
- surveiller et gérer l'utilisation de la « flotte grise » afin de réaliser des économies ; et
- réduire la taille des flottes de véhicules gouvernement et les rationaliser.

En faisant un usage plus efficient des véhicules de location et en adoptant de meilleures pratiques de contrôle, nous pensons que le gouvernement pourrait économiser des sommes non négligeables, étendre et améliorer la prestation de services plus sûrs et plus pratiques aux employés, et contribuer à ses objectifs de réduction de la consommation de carburant des véhicules.

Puisqu'on négocie des tarifs compétitifs, pourquoi ne pas les imposer ?

Le gouvernement du Canada couvre ses besoins de transport en utilisant l'avion, le chemin de fer et ses propres flottes de véhicules ministériels. Il utilise aussi des taxis ainsi que des véhicules loués à la journée ou à plus long terme. Sa facture totale de location de véhicules n'est pas claire mais ses propres chiffres permettent de penser qu'il consacre environ 35 à 40 millions de dollars par an à la location de véhicules à la journée.

Répertoire de l'hébergement et de la location de véhicules

Chaque année, Travaux publics et services gouvernementaux Canada publie deux Demandes d'offres à commandes¹ auxquelles les sociétés de location de véhicules répondent en fournissant des tarifs fixes à la journée pour plus de 200 collectivités du Canada. Les offres admissibles sont classées *par* prix et sont intégrées au répertoire de l'hébergement et de la location de véhicules qui peut être consulté en ligne par les fonctionnaires ou quiconque souhaite connaître les tarifs du gouvernement (<http://rehelv-acrd.tpsgc-pwgsc.gc.ca/indexeng.aspx>). Plusieurs améliorations ont été apportées au répertoire ces dernières années et les offres de l'industrie sont désormais très compétitives. Les loueurs de véhicules se font concurrence sur les prix pour chaque type de véhicule dans chaque collectivité et dans chaque aéroport du Canada. Préparer ces offres, les évaluer et mettre le répertoire à jour coûte cher en argent et en efforts aux loueurs de véhicules et au gouvernement.

Le gouvernement du Canada a tellement bien fait avec le répertoire fédéral de location de véhicules que le gouvernement de l'Ontario vient d'exercer une option pour renoncer à son propre concours et se greffer sur le répertoire fédéral. Pour profiter pleinement des économies offertes par le répertoire, le gouvernement de l'Ontario exige que tous ses employés utilisent le répertoire pour chaque réservation. Si un employé de choisir un fournisseur ne figurant pas au répertoire, il doit d'abord obtenir l'autorisation de son supérieur.

Malgré le travail excellent qu'il a fait avec son répertoire, le gouvernement du Canada n'impose pas d'exigence similaire à l'heure actuelle, ce qui le prive d'économies potentiellement importantes.

Aujourd'hui, les fonctionnaires fédéraux qui font leur réservation par le truchement du Service des voyages du gouvernement sont dirigés vers le fournisseur le mieux-disant dans chaque ville. Toutefois, selon les propres statistiques de TPSGC, 25 % seulement des véhicules loués quotidiennement le sont par le truchement de ce système économique.

En comparaison, quand de grandes entreprises négocient des tarifs préférentiels avec des sociétés de location de véhicules, leurs employés sont obligés de faire appel à ces sociétés.

¹ Une DOC porte sur les 80 villes du Canada représentant 80 % des locations. Les trois premiers fournisseurs dans les aéroports et dans ces villes sont sélectionnés et classés en fonction du prix. La deuxième DOC concerne les autres collectivités. Les fournisseurs y sont encore classés selon le prix mais il se peut que tous les fournisseurs admissibles figurent sur la liste. Les ministères peuvent aussi lancer leurs propres appels d'offres pour répondre à des besoins particuliers (p. ex. les bases du MDN).

Selon un sondage récent auprès de 689 gestionnaires de services de voyage en Amérique du Nord, 71 % imposent l'utilisation de fournisseurs de véhicules en location sélectionnés, et la proportion est de 91 % dans les plus grandes organisations².

Même si l'aptitude du gouvernement du Canada à imposer des exigences rigoureuses à ses employés syndiqués est peut-être limitée, à cause de la négociation collective, il serait peut-être utile qu'il renégocie ces ententes à l'avenir pour bénéficier de cette souplesse. En attendant, le gouvernement peut obliger ses cadres supérieurs (qui font la majorité des voyages) à utiliser le répertoire.

Recommandation n° 1

Si le gouvernement du Canada souhaite réduire ses dépenses de location quotidiennes, il doit continuer à négocier des tarifs compétitifs et imposer leur utilisation.

Réduire la taille de la « flotte grise »

L'expression « flotte grise » désigne le fait que les employés utilisent leurs propres véhicules et réclament ensuite un remboursement forfaitaire au kilomètre. On parle dans ce contexte de « flotte grise » parce que les véhicules faisant partie de cette catégorie tombent à bien des égards dans une zone grise de responsabilité. Comme il n'existe aucun chiffre public sur le nombre de véhicules de cette « flotte grise », on n'en connaît pas la taille. Toutefois, si l'on se base sur l'expérience d'autres gouvernements, elle est probablement assez importante. Le gouvernement britannique estime que sa « flotte grise » représente 57 % de son kilométrage total.

Une pratique exemplaire typique du secteur privé consiste à adopter une politique obligeant les employés à se déplacer en utilisant l'option la moins dispendieuse, qu'il s'agisse de leur propre véhicule ou d'un véhicule de location. Bien que les chiffres puissent varier selon les détails, le seuil de rentabilité est probablement de 90 kilomètres avec le tarif de remboursement actuel du gouvernement du Canada, 0,57 dollar. Typiquement, les entreprises du secteur privé gèrent cette dépense avec souplesse sur la base de leur politique de voyages. Par exemple, avec un seuil de rentabilité de 90 kilomètres, elles

² National Business Travel Association, Corporate Travel Policy: Benchmarking and Insight An Industry-Wide Research Study, July 2010

peuvent donner à leurs employés l'option d'utiliser leur véhicule personnel jusqu'à 130 kilomètres par jour.

Étant donné la taille potentielle et le coût de sa « flotte grise », nous recommandons au gouvernement du Canada d'adopter une politique obligeant les employés à utiliser l'option de voyage la moins coûteuse possible, que ce soit leur propre véhicule ou un véhicule de location.

Le gouvernement du Nouveau-Brunswick applique une telle politique depuis 2006 :

Dans la mesure du possible, les membres du personnel doivent choisir le parcours le plus direct et utiliser le moyen de transport le plus économique, compte tenu du temps dont ils disposent. Les cadres, les employés et les particuliers touchés par cette politique ont le devoir de déterminer quelle est l'option la plus économique pour leurs déplacements officiels. Selon la distance à parcourir, les véhicules de location constituent souvent l'option la plus économique.³

L'expérience du secteur privé montre qu'avec une politique exhaustive dans la composante voyages, l'utilisation des « flottes grises » engendre des économies annuelles de l'ordre de 30 à 50 % quand on compare avec le taux actuel de remboursement au kilomètre.

Recommandation n° 2

Le gouvernement du Canada devrait adopter une politique indiquant clairement que les employés doiventt utiliser l'option de voyages la plus économique possible, qu'il s'agisse de leur propre véhicule ou d'un véhicule de location. Il devrait appuyer cette politique avec des outils faciles à utiliser et une supervision adéquate. Évidemment, il sera important d'autoriser des exceptions selon les besoins particuliers des employés.

Réduire et rationaliser la taille des flottes du gouvernement

Lorsque le gouvernement ou les entreprises du secteur privé gèrent leur propre flotte, ils rencontrent typiquement une série de problèmes qui minent l'avantage de posséder directement les véhicules. En comparaison, choisir totalement ou partiellement l'option de la location offre toute une série d'avantages pour la gestion des flottes du gouvernement.

³ Nous présenterons avec plaisir l'outil correspondant, avec des exemples de son application.

Pour les raisons mentionnées ci-après, les gouvernements devraient envisager de louer des véhicules pour remplacer des flottes plus petites ou plus vieilles ou pour permettre aux flottes plus grandes de faire face aux périodes de pointe.

Inconvénients de la propriété et de la gestion des flottes

- **Frais généraux plus élevés et questions de sécurité et d'environnement** : Bien souvent, les coûts d'exploitation des flottes gouvernementales ne sont pas totalement pris en compte et l'on a tendance à sous-estimer les frais généraux et le coût en capital du remplacement de véhicules. Comme les flottes gouvernementales sont fréquemment sous-capitalisées, les véhicules sont trop vieux, ce qui pose des problèmes de maintenance et soulève des questions d'environnement et de sécurité. Ces problèmes peuvent être exacerbés quand on veut réduire les budgets d'exploitation.
- **Coût d'entretien des véhicules non utilisés** : Avoir un nombre suffisant de véhicules pour satisfaire la demande interne se traduit par une sous-utilisation délibérée. Les véhicules achetés pour faire face aux périodes de pointe sont sous-utilisés pendant les autres périodes. En règle générale, les flottes gouvernementales ne sont pas utilisées le soir et en fin de semaine. Les gestionnaires des flottes gouvernementales n'ont pas la possibilité d'optimiser leurs actifs.
- **Impossibilité de faire concorder l'offre et la demande** : Comme l'expansion et la contraction des flottes gouvernementales sont entravées par la lenteur des procédures de prévision et d'achat, il devient difficile de faire concorder l'offre et la demande. Les employés du gouvernement ont fréquemment du mal à obtenir un véhicule ou le bon type de véhicule au bon moment.
- **Contraintes concernant la consommation de carburant** : Avoir une flotte disponible signifie que les véhicules les plus efficaces en carburant ne sont pas toujours ceux qui sont disponibles et qu'il y a souvent dans le parc de véhicules plus de chevaux-vapeur que nécessaire. Cela nuit aux objectifs d'économies de carburant du gouvernement.
- **Utilisation de véhicules personnels** : Il n'est pas rare que l'utilisation de véhicules personnels soit cachée dans l'exploitation des flottes de véhicules. Des véhicules peuvent être utilisés par les cadres pour se rendre au travail et en revenir et pour des tâches personnelles. Les pratiques d'un palier de l'organisation deviennent des précédents pour les autres. Le sentiment de posséder les véhicules et la flotte devient institutionnalisé dans l'organisation. Bien que cela soit contraire aux politiques officielles, c'est souvent considéré comme un « avantage en nature ».

Avantages des véhicules de location

- **Vaste flotte, vaste choix** : Avec un minimum de présence locale, les sociétés de location peuvent fournir des véhicules sur de nombreux sites et avoir une vaste flotte pour répondre aux besoins du gouvernement.
- **Possibilité d'adapter la flotte au besoin** : Les grandes sociétés de location de véhicules ont un pouvoir d'achat équivalent ou supérieur à celui du gouvernement. Le taux de roulement des véhicules est rapide et les fournisseurs peuvent facilement augmenter ou diminuer l'offre selon la demande. Cela permet au gouvernement d'avoir à sa disposition une flotte de véhicules adaptable en tout temps. Par exemple, la société Entreprise possède 637 succursales au Canada et une flotte de 51 377 véhicules. La période durant laquelle nous conservons chaque véhicule varie selon la catégorie mais elle est en moyenne de 10 à 11 mois. Nous pouvons transférer des véhicules d'une succursale à une autre par souci d'efficacité et pour satisfaire la demande. En période de pointe, nous avons les ressources et le pouvoir local d'accroître notre inventaire n'importe où.
- **Des véhicules propres et bien entretenus** : Nos normes d'entretien et de propreté sont souvent supérieures parce que ces mêmes véhicules sont utilisés sur le marché général de la location, qui est très compétitif.
- **Une excellente consommation de carburant** : Quand on utilise le bon véhicule (plus récent) pour la bonne tâche, on obtient une meilleure consommation de carburant.
- **Baisse de l'usage personnel** : Sans qu'il soit nécessaire d'intervenir, les rapports de tierces parties indépendantes et la surveillance potentiellement plus attentive qui en résulte ont tendance à faire disparaître l'usage personnel des véhicules du gouvernement. Les kilométrages et la consommation de carburant baissent toujours.

Il y aura toujours des raisons pour lesquelles certains ministères et services gouvernementaux auront besoin de leurs propres véhicules. La GRC et le Service correctionnel du Canada ont besoin de véhicules pour transporter des prisonniers. Parcs Canada et Pêches et Océans Canada ont besoin de véhicules lourds pour certaines de leurs activités. Par contre, la plupart des déplacements de fonctionnaires n'ont rien de spécial. Il s'agit généralement de déplacements de routine dans l'exercice de fonctions de routine : participer à des réunions, aller voir des clients, etc.

Bien que le gouvernement du Canada ait une politique au sujet de sa flotte et que cette politique ait produit de bons résultats quand elle a été appliquée⁴, elle n'est pas systématiquement suivie.

Recommandation n° 3

Le gouvernement devrait appliquer plus efficacement la politique existante afin qu'il soit plus facile aux sociétés de location de véhicules d'ouvrir des bureaux satellites dans ses principaux édifices ou à proximité. Cela s'est déjà fait avec succès au Canada.

Principaux facteurs de succès

Nous venons de soumettre à votre attention quelque petits changements dans l'application de la politique existante. Ils permettront selon nous au gouvernement du Canada de réaliser des économies non négligeables.

Pour assurer le succès de ces recommandations, veuillez tenir compte des facteurs ci-après.

1. **La politique doit être appliquée avec rigueur**, sinon ceux qui utilisent le remboursement comme source de revenus continueront de le faire. Les gestionnaires devront assumer la responsabilité de faire respecter la politique. Il faudra prendre des mesures efficaces de vérification et d'exécution.
2. **Le gouvernement doit mettre l'accent sur les avantages.** La satisfaction globale des employés augmente car ils peuvent conduire des véhicules plus neufs, ont la sécurité de services d'assistance routière 24 heures sur 24, et n'ont pas à mettre leur propre assurance en jeu.
3. **L'obtention d'un véhicule de location ne doit pas être difficile pour les employés.**
 - Un service de collecte et de livraison chez le client est crucial.
 - Le concept de bureau satellite est une autre manière de faciliter la location de véhicules par les employés.
 - Le gouvernement devrait également envisager un système de location à l'heure pour permettre aux employés, grâce à la technologie moderne, d'éviter d'utiliser leurs propres véhicules. Ces véhicules de location pourraient être mis à leur disposition sur leur lieu de travail ou à proximité et être utilisés pour toutes sortes d'activités, allant de réunions d'affaires planifiées à des besoins de dernière minute. (Veuillez consulter le

⁴ Dans la région du Pacifique, l'administration régionale de Travaux publics et Services gouvernementaux Canada, à la fin des années 1990, à remplacer sa flotte de 20 véhicules par des véhicules de location d'un de nos concurrents. Cela s'est traduit par l'utilisation de véhicules plus efficaces en carburant, une baisse de plus de 50 % du kilométrage global, et une réduction de plus de 60 % des émissions de CO². Dans un autre cas, la Commission de la capitale nationale a réduit la taille de sa flotte de 29 véhicules à 8 en ayant beaucoup plus recours aux taxis et à des véhicules de location de Entreprise pour des utilisations d'une journée ou plus. Au bout de deux ans, elle a constaté une réduction de 17 % du kilométrage, de 20 % de ses dépenses, et de 16 % de ses émissions de CO².

lien suivant, http://www.wecar.com/content/car-sharing/en_US.html, sur le service WeCar d'Enteprise pour plus de détails.)

4. **Les employeurs doivent être prêts à faire face à une certaine résistance** des employés car beaucoup auront le sentiment qu'on leur enlève un droit acquis.

Entreprise Rent-A-Car en bref

Avec un revenu annuel de 12,6 milliards de dollars et plus de 68 000 employés, nous exploitons par le truchement de nos succursales régionales plus de 1 million d'automobiles et de camions, ce qui fait de nous le plus gros fournisseurs de véhicules de location au monde par revenu, par employé et par flotte.

Créée au Canada en 1993, la société emploie aujourd'hui plus de 4 100 personnes directement, et ses activités ont une incidence directe et indirecte de près de 1,9 milliard de dollars sur l'économie canadienne. Nous dépensons plus de 1 milliard de dollars par an au Canada pour l'achat de véhicules et pour nos frais généraux. Dans *Report on Business*, la société a été classée parmi les 50 meilleurs employeurs du Canada.

Entreprise Rent-A-Car est connue dans l'industrie pour son leadership environnemental, du fait de son engagement envers :

- l'exploitation de la flotte la plus sobre au monde ;
- notre programme de compensation des émissions de carbone ;
- l'adoption des nouvelles technologies de propulsion et de carburant ;
- le financement de recherches sur les carburants renouvelables ; et
- notre appui aux efforts de conservation et de préservation.

Ayant été régulièrement classée au premier rang ou dans les premiers rangs dans la plupart des catégories de véhicules pendant plusieurs années dans le cadre du programme de location de véhicules par offre nationale permanente du gouvernement du Canada, Entreprise Rent-A-Car est devenu un fournisseur important de véhicules de location au gouvernement grâce à ses tarifs et à son service concurrentiels.

Personne-contact : Robert Shaw, directeur, Comptes stratégiques, tél. : 416-798-8687, poste 277 ; fax : 866-741-4900 ; courriel : Robert.shaw@ehi.com.