664560

Gouvernement du Québec
Ministère des transports
Direction de la planification et du partenariat

NOUVELLE GESTION AMÉRICAINE EN MATIÈRE DE TRANSPORT
(rapprochements avec le MTQ)

MINISTÈRE DES TRANSPORTS
CENTRE DE DOCUMENTATION
700, BOUL. RENÉ-LÉVESQUE EST,
21e ÉTAGE
QUÉBEC (QUÉBEC) - CANADA
G1R 5H1

REÇU
CENTRE DE DOCUMENTATION
25 OCT 2001
TRANSPORTS QUÉBEC

Jacqueline Desrosiers
(jadesrosiers@mtq.gouv.qc.ca)

Service de l'économie et du plan directeur en transport

Québec, le 30 mai 2001

CA/Q
TR
PST
PP
104

PLAN DE PRÉSENTATION

- **Principaux facteurs de changement de la gestion américaine**
- **Dimensions importantes de la nouvelle gestion américaine**
- **Parallèle avec la gestion du MTQ**
- **Conclusion**

• *PRINCIPAUX FACTEURS DE CHANGEMENT DE LA GESTION AMÉRICAINE*

1.1 Attentes de la population

- Qualité de service (réduction de la congestion)
- Transparence de l'action gouvernementale (consultation population)
- Allègements administratifs (industrie camionnage)

1.2 Besoin de financement

- Déséquilibre (disponibilité des ressources financières / besoins de la population)

1.3 Contexte économique, environnemental, social et technologique

- Croissance du commerce international et de la concurrence
- Volonté de réduire les dommages environnementaux
- Vieillissement de la population
- Étalement urbain
- Systèmes intelligents de transport (SIT)

• *DIMENSIONS IMPORTANTES DE LA NOUVELLE GESTION AMÉRICAINE*

2.1 Innover dans la gestion du DOT

2.2 Intensifier la gestion par résultats

2.3 Innover dans le financement

2.1 Innover dans la gestion du DOT

2.1.1 Faire participer la population au processus de planification en transport (consultation exigée TEA-21)

- Permettre d'émettre des commentaires sur la planification stratégique (P.S.) du DOT par le biais d'Internet (dès le début du processus d'élaboration)
- Publier le rapport annuel de performance du DOT (présentation à la législature ou au gouverneur)
- Permettre de proposer des initiatives d'innovation au DOT par le biais d'Internet (engagement du dirigeant de répondre dans un très court délai)

(suite) *2.1 Innover dans la gestion du DOT*

- Évaluer le programme de relation publique (ex. : DOT Arizona : consultations, publications, engagement de porte-paroles, ligne d'information disponible 24 heures sur 24, site Internet)

- Impliquer la population dès les premières phases du processus de planification (ex. : DOT Missouri)

- Utiliser le « open forum »: entretiens informels avec des représentants du Ministère ou un consultant (ex. : DOT Virginie)

2.1.2 Améliorer la productivité et optimiser les ressources disponibles

- Accroître la compétence et la polyvalence du personnel (formation, comité de travail multidisciplinaire, rotation des employés entre les divers paliers)

- Favoriser la responsabilisation du personnel (impliquer le personnel comme partenaire, collaborateur, à l'atteinte des objectifs)

2.1.3 Être proactif plutôt que réactif

- Implanter des Centres d'expertise (Ex. : SIT)
- Favoriser le « Benchmarking » (partager les meilleures pratiques en gestion, s'inspirer des meilleures méthodes et les adapter à son organisation)
- Utiliser le « Best available technology » (BAT, démontrer la meilleure technologie à utiliser dans un contexte donné)
- Réaliser des études prospectives (grandes tendances dans le domaine du transport pour les 20 prochaines années)

2.1.4 Se préoccuper davantage des enjeux économique, environnemental et social

Respecter la « justice environnementale »
(org. gouv. doivent identifier et réduire les effets environnementaux de leurs programmes politiques et activités sur les populations minoritaires ou à bas revenus; ex. : implantation train de banlieue; augmenter fréquence du service autobus)

2.2 Intensifier la gestion par résultats

(Loi 1994)

2.2.1 Planifier en fonction des résultats et non des activités

(Évaluer la pertinence, l'efficacité, l'efficience et l'impact des interventions; recours à des indicateurs de performance; ex. : analyses avantages-coûts)

- Intégrer les systèmes d'informations de gestion (rendre efficients SIG, intégration processus décisionnel – plusieurs systèmes : gestion des chaussées, des structures, de la sécurité routière, de la congestion, du transport en commun)

(suite) 2.2 Intensifier la gestion par résultats (Loi 1994)

- Utiliser un tableau de bord équilibré et prospectif
  (gère et mesure la performance de l'organisation selon les 4 axes équilibrés :

  - Satisfaction de la population
  - Efficacité du partenariat
  - Développement du personnel
  - Efficience des processus internes)

2.3 Innover dans le financement

2.3.1 Intensifier le partenariat privé – public (PPP)

Développer de nouveaux outils de financement des infrastructures de transport et mise en œuvre

- Montage financier, tarification (péage), programmes de subvention et de garantie de prêt
  - –Construction
  - –Entretien
  - –Implantation (ex. : SIT)

(Tous états PPP : péage 21 états, concession routière Californie, Virginie, Texas; PPP SIT New Jersey)

• *PARALLÈLE AVEC LA GESTION DU MTQ*

3.1 Innover dans la gestion

3.2 Adopter une gestion par résultats

3.3 Innover dans le financement

3.1 Innover dans la gestion

(US: améliorer productivité et optimisation ressources, être proactif, se préoccuper davantage enjeux écono., env., social, technologique)

3.1.1 État de la situation

- Application de la loi sur l'administration publique adoptée en juin 2000 (une équipe au soutien à la modernisation au Ministère est très active et veille à cette application)

◆ Information et consultation de la population

- Information (publications)
  - P.S. (01-04-2001)
  - Politique (ex. : environnement)
  - Plans régionaux de transport
  - Déclaration de service au citoyen (printemps 2001)
- Consultation de la population au processus de planification (implication dans certains plans régionaux, consultation publique de certains projets routiers (Loi qualité de l'environnement) sondage de la population sur la satisfaction des services du MTQ)

c. Reconnaissance de l'expertise du personnel

- Consultation du personnel lors de l'élaboration de la P.S. (exercice de l'été 1999)
- Mise sur pied de comités multidisciplinaires et inter-unités (approche systémique, approche horizontale – non sectorielle)
- Formation d'un comité sur l'organisation du travail (CMOT)
- Participation active du MTQ à des associations nationales et internationales

3.1.2 Principaux avantages

- Mieux connaître les besoins de la population et y répondre davantage
- Meilleure utilisation de ses ressources humaines
- Gestion plus éclairée et proactive
- Considérer davantage les enjeux économique, environnemental, social et technologique

3.1.3 Conditions de réussite

- Prendre en compte les résultats des consultations auprès de la population
- Considérer le point de vue du personnel
- Accorder autant d'importance aux dossiers inter- unités qu'à ceux d'une unité
- Adopter une approche systémique dans l'étude des dossiers

(suite) *3.1 Innover dans la gestion*

- Agir sur les enjeux économique, environnemental, social et technologique (respect des lois concernées – Loi qualité environnement – ex. : mesures compensatoires pour les rives du Saint-Laurent)

3.2 Adopter une gestion par résultats

(U.S. : planifier en fonction des résultats et non activités, intégrer SIG, utiliser tableau de bord)

3.2.1 État de la situation

- Intensification de la réalisation des études d'opportunité, études de faisabilité, études de sites, etc.
- Accélération de la production des plans de transport (échéance 2002)
- Formation sur les analyses avantages-coûts (automne 2000; hiver 2001)
- Mise sur pied d'un système d'évaluation de la satisfaction de la population (sondage automne 2000)

(suite) *3.2 Adopter une gestion par résultats*

- Participation du MTQ à des Tables d'échanges interministérielles pour élaborer des outils (guide, etc.) permettant de définir des indicateurs de résultats

3.2.2 Principaux avantages

- Procure un guide pour l'amélioration des services
- Facilite la gestion : permet une flexibilité et une marge de manœuvre aux gestionnaires
- Favorise une gestion plus transparente et une allocation des ressources plus efficiente

3.2.3 Conditions de réussite

- S'assurer d'une circulation de l'information adéquate (ex. : Plan d'action du MTQ)
- Impliquer davantage le personnel à la gestion par résultats (collaborateur et non subalterne)
- Opter pour l'amélioration des services et non le contrôle du personnel

d. Accorder plus d'importance à l'évaluation des interventions

(suite) *3.2 Adopter une gestion par résultats*

- Faire preuve de transparence envers la population (% réseau où sont appliquées les normes minimales d'entretien)

- Distinguer les indicateurs de gestion des indicateurs de résultats (ex. : couche d'usure = indic. de gestion; taux d'accident par 100 000 véh.-km = indic. de résultats)

(suite) *3.2 Adopter une gestion par résultats*

- Définir les indicateurs de résultats en termes de taux et non de nombres absolus (les définir en lien avec d'autres indicateurs; (ex. : taux d'accidents / 00 000 véh.-km)

- Définir des indicateurs de résultats aussi pour les unités productives de politiques ou d'études (ex. : % décisions appuyées sur des analyses A-C)

- Considérer les résultats intermédiaires quantitatifs et qualitatifs (les résultats finaux ne peuvent être obtenus qu'à très long terme; considérer le travail consenti et non seulement la réalisation des activités prévues au plan d'action)

(suite) *3.2 Adopter une gestion par résultats*

- Se comparer sur les mêmes bases avec d'autres provinces, d'autres pays

- Disposer d'un système fiable d'informations de gestion (refonte des systèmes info au Ministère; données valides, complètes, accessibles dont la mise à jour est facile)

3.3 Innover dans le financement

(Us : montage financier, tarification, prog. de subvention)

3.3.1 État de la situation

- Dépôt d'une loi sur le PPP en novembre 2000
- Annonces de projets de PPP dans le plan de transport de Montréal (ex. : prolongement A-25 entre Laval et Anjou – Mtl - : 9 km, 329 M$, tarification; étude d'impacts encours, BAPE printemps 2001)

3.3.2 Principaux avantages

- Partage les risques (financier, planification, associés législatif et réglementaire, …)
- Permet de réaliser plus rapidement des projets dont le financement est insuffisant
- Procure un cadre propice à l'innovation (marge de manœuvre, développer créneaux exportables)

3.3.3 Conditions de réussite

- S'assurer d'utiliser un processus équitable de sélection des partenaires (évite de pénaliser les petits promoteurs)
- Intégrer les préoccupations issus lors de la consultation de la population (dès le début du processus ou minimalement en cours de processus)
- Obtenir le respect mutuel des deux parties (secteur privé et public, conditions claires établies dans le contrat)

(suite) *3.3 Innover dans le financement*

- Exercer un suivi serré du projet par le MTQ (ex. : contrat de performance)
- Adapter la fiscalité et la législation (les impacts sont importants)
- Confier certaines activités opérationnelles au secteur privé; conserver les activités de planification, sécurité et évaluation au MTQ (préserver mission du Ministère : défendre intérêts de la population; c'est d'ailleurs ce qui est prévu dans la loi)
- Limiter l'impact sur les ressources humaines du MTQ (concession routière = perte d'emplois)

CONCLUSION

- **Le MTQ a amorcé un virage en matière de gestion sur la même voie que le DOT**

- **Le MTQ vise tout comme le DOT : une plus grande implication de la population, du personnel et des partenaires**