

ACTES DE LA
RENCONTRE
MINISTÉRIELLE
DES CADRES



LA QUALITÉ

UN ENGAGEMENT
PERSONNEL
ET COLLECTIF

Ministère des Transports
Sainte-Foy, 7 et 8 mai 1991

Québec 

CANQ
TR
BSM
CO
262

411747

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

ACTES DE LA RENCONTRE MINISTÉRIELLE DES CADRES

Ministère des Transports
Sainte-Foy, 7 et 8 mai 1991

Québec 

CA/10
TK
DSM
CO
262

Cette publication est éditée par la Direction des communications du ministère des Transports du Québec. Pour se la procurer, téléphoner au (418) 643-6860 ou écrire à l'adresse suivante :

Direction des communications
Ministère des Transports du Québec
700, boul. Saint-Cyrille Est
18^e étage
Québec (Québec)
G1R 5H1

Avant-propos

Les 7 et 8 mai 1991, le ministère des Transports du Québec a réuni ses cadres en vue d'échanger sur un certain nombre de sujets tels les objectifs ministériels à privilégier, la révision de la structure organisationnelle du Ministère, les valeurs de gestion, la gestion intégrale de la qualité et autres. Le programme de cette rencontre apparaît en annexe.

Les documents portant sur la planification stratégique, les valeurs de gestion, le guide d'orientation de gestion des cadres, et les communications avaient été transmis aux participants au préalable afin de leur permettre d'en prendre connaissance et de faire connaître leurs observations, questions et commentaires. Le plan d'organisation administrative supérieure a été distribué au moment où il fut présenté.

Le présent recueil ne reproduit donc pas les documents qui ont déjà été distribués. Il inclut cependant les notes qui ont servi pour la préparation des présentations pour lesquelles aucun document n'a été distribué. Il permettra aux participants de se rafraîchir la mémoire, au besoin.

Certaines unités administratives ont profité de cette rencontre pour exposer, à l'aide de stands, certaines des réalisations dans leur direction. La liste de ces stands apparaît en annexe.

Actes de la rencontre ministérielle des cadres

La qualité, un engagement personnel et collectif

Table des matières

Avant-propos.....	iii
Ouverture de la rencontre (<i>Jean-Marc Bard</i>)	1
La planification stratégique au ministère des Transports (<i>Jean-Guy Loranger</i>)	7
Vivre les changements; Garder sa bonne forme et sa motivation au travail (<i>François Lessard</i>)	13
La décentralisation de la voirie locale (<i>Robert Middlemiss</i>)	15
Ouverture de la séance du 8 mai (<i>Jean-Marc Bard</i>)	19
Mobilisation à la qualité au District 07, Mont-Joli (<i>Mario Turcotte</i>)	23
La démarche vers la qualité dans la Région de Québec (<i>Jean-Guy Tremblay</i>)	29
Le lien essentiel entre la planification stratégique et la gestion inté- grale de la qualité (<i>Liguori Hinse</i>)	35
La préqualification des entrepreneurs dans un contexte de maillage (<i>Paul-René Roy</i>)	39
Procédure d'identification professionnelle des entrepreneurs (<i>Gabriel Richard</i>)	43

Le permis spécial de circulation des véhicules lourds (<i>Guy Vaillancourt</i>).....	47
Pro du volant, en route vers l'excellence (<i>Alain Beauchemin</i>).....	59
La reconnaissance de l'excellence (<i>Sam L. Elkas</i>).....	63
La gestion intégrale de la qualité appliquée aux ouvrages d'art (<i>Guy Richard</i>).....	65
La gestion intégrale de la qualité; La détermination des besoins (<i>Jean Normand</i>)	75
La gestion intégrale de la qualité; Le système d'inspection des struc- tures (<i>Guy Richard</i>)	79
Bilan et perspectives d'avenir de la gestion intégrale de la qualité (<i>Paul-A. Brochu</i>)	85
Synthèse et clôture de la rencontre (<i>Jean-Marc Bard</i>).....	89
Annexes	93
Programme.....	95
Liste des stands	97

Ouverture de la rencontre

Jean-Marc Bard

Sous-ministre des Transports

Mesdames et messieurs;

Merci à Paul Brochu, en passant ce n'est qu'un premier merci, car nous aurons l'occasion incessamment de lui dire plus spécifiquement, considérant que Paul prend avantage du plan de préretraite «vacances-soleil-golf-loisir».

Bonjour à tous et à toutes et bienvenue à cette autre rencontre des cadres, placée sous le thème : *La qualité, un engagement personnel et collectif*.

Dans le fond, je pense que sur le plan personnel, la qualité doit se traduire par la satisfaction du devoir accompli. C'est la même équation. De bien faire ce qu'on a à faire, ça nous donne la satisfaction personnelle et ça contribue à notre sentiment d'appartenance à notre milieu de travail, à notre milieu social.

La devise de la qualité ça pourrait être : la satisfaction par la contribution personnelle aux objectifs communs.

Au Ministère, on a travaillé ensemble pour en arriver à une intention très claire soit : vivre la qualité à la fois sur le plan technique de nos produits, de nos interventions et aussi sur le plan de notre gestion et de notre planification. Ça «implique» la gestion de toutes nos ressources (humaines,

matérielles et financières). Ça «implique» et ça commence par la qualité de la mesure et de l'analyse des besoins de nos clients et de plus ça «implique» la qualité de notre planification, de nos orientations et de nos politiques.

Tout est remis en cause et ça doit être comme ça car la gestion c'est évolutif. Même si dans notre gestion du Ministère on se mettait d'accord pour rester à un point donné ou à un point fixe, on ne le pourrait pas. Il y a trop de données extérieures qui jouent sur l'évolution de la gestion gouvernementale, par exemple :

- Les volontés politiques d'utiliser une plus grande partie des finances publiques dans un secteur donné plutôt que dans un autre : les choix de société sont faits par les élus;
- L'évolution technologique qui influence notre technique et notre façon de gérer (informatique);
- Et la diminution de ce que j'appelle la richesse collective ou les finances publiques, qui fait qu'on doit maintenir, ou à l'occasion augmenter, la qualité avec des ressources financières souvent à la baisse.

Il n'y a rien de stable dans le temps, tout est évolutif et souvent pour ne pas dire toujours évolutif, avec des contraintes. C'est à cela qu'on s'est

attaqué et c'est à ces situations que le programme de la qualité s'adresse. On a travaillé, on travaille actuellement et on continuera à travailler sur le «comment» y arriver, et le «comment» est également évolutif et constamment présent dans notre quotidien.

La qualité ça se mesure en tenant compte des autres facteurs qui influencent notre gestion. Qualité ne veut pas dire «trop fort casse pas» ou plus que moins, mais ça veut dire que c'est un élément important qui doit se marier avec nos autres préoccupations de gestion.

Un engagement personnel

Il est clair que nous ne pouvons réussir ce défi de la qualité sans un engagement personnel.

Chacun d'entre nous, comme gestionnaire, a comme premier rôle de stimuler, favoriser et soutenir l'engagement de tous les travailleurs et des travailleuses du Ministère et de toutes les équipes de travail. Cela ne pourra se faire que si nous vivons tous comme des personnes profondément engagées dans les objectifs ministériels de gestion.

Un engagement collectif

La mise en commun de nos engagements personnels et des engagements de nos collègues et de leurs équipes de travail permettra de créer au Ministère un véritable engagement collectif vers la qualité de nos produits, de nos services, de nos interventions et nous permettra également de répondre aux attentes justifiées de la société à notre égard et à l'égard du Ministère.

Aujourd'hui c'est ma troisième rencontre de groupe avec les cadres du Ministère en moins d'un an. Évidemment, on s'est rencontré en groupes plus restreints avec les cadres régionaux et assez souvent avec des groupes spécifiques de cadres pour discuter de différents dossiers pertinents au Ministère.

Dès notre première rencontre, en février 1990, je vous avais fait part clairement de mes perceptions du Ministère, de mes et de nos préoccupations de même que des orientations et gestes à poser pour améliorer significativement notre efficacité et la «qualité» de nos services.

Cette rencontre avait jeté la base de rapports francs, basés sur le respect que j'ai pour vous et sur le partage de nos objectifs et de nos rôles.

Depuis ces rencontres, les cinq groupes de travail mis sur pied (recherche; technologies de l'information; programmes de construction et d'entretien des infrastructures; communications et contrôles budgétaires) ont produit leur rapport et un bon nombre des conclusions ont déjà été mises en application. Les réunions avec les cadres sont importantes pour favoriser les échanges et la création d'un esprit collectif afin d'orienter nos actions dans le même sens.

En novembre dernier, nous avons tenu une rencontre avec les directeurs, au cours de laquelle nous avons présenté les conclusions des Groupes de travail et identifié les recommandations qui étaient déjà en application ou en voie de l'être.

Nous avons aussi à cette occasion présenté les grandes lignes du nouveau

Plan d'organisation administrative supérieure (POAS), avec création d'une nouvelle direction générale de la planification et de la recherche, le renforcement de la fonction de coordination au Bureau du sous-ministre. Les sous-ministres adjoints ont alors reçu la mission de développer avec leurs équipes respectives l'organisation de leur direction générale. Nous en sommes maintenant rendus à l'étape de vous annoncer aujourd'hui le fruit de ce travail. Cette nouvelle organisation a été présentée dans chaque direction générale. Nous partagerons ensemble aujourd'hui la nouvelle structure globale du Ministère.

J'ai tenu, après la réunion de novembre, à faire parvenir à tous ceux d'entre vous qui n'étaient pas présents, l'ensemble des documents de travail utilisés à cette occasion. Vous vous souviendrez donc tous de l'engagement que j'ai pris, de tenir d'autres réunions de cadres pour favoriser la création de l'esprit ministériel et orienter nos actions dans le même sens.

Le contexte de la dernière année

Si on repasse ensemble le contexte des événements des douze derniers mois, on peut constater que nous avons connu des succès et des réalisations intéressantes. Plusieurs vous seront présentées au cours de cette rencontre et particulièrement demain dans les présentations et les stands d'exposition.

J'aimerais toutefois en repasser quelques-unes avec vous parce qu'on est souvent porté à oublier nos bons coups :

Réseau routier :

- À la Direction générale du génie, nous avons accru le budget des achats d'équipement scientifique (ornièreur, laboratoire mobile pour les structures) on chemine vers un manège et nous maintiendrons cette tendance cette année : déjà 1 M\$ est prévu sans compter le renouvellement des compteurs routiers (2,5 M\$ sur deux ans);

Votre direction générale fera régulièrement avec vous le suivi sur vos besoins dans ce domaine;

- Programme des ponts et manuels d'inspection des structures;
- Travaux sur la métropolitaine;
- Gérance de la crise Oka-Kanawake;
- A-30;
- Nouvelle approche pour les contrats de déneigement.

Transport :

- Contrôle routier avec la SAAQ;
- Transport en commun pendant la crise de juillet dernier;
- Nouveau règlement orienté vers la conservation du réseau sur les charges et dimensions;
- Reconduction d'un cadre triennal en transport scolaire;
- Création du Conseil métropolitain de transport en commun (CMTC);
- Ouverture de la voie réservée du pont Champlain à tous les transporteurs par autobus et non plus exclusivement à la STRSM.

Planification et programmation :

- Maintien de la programmation à un niveau acceptable;
- Maintien de plus d'argent pour le réseau routier par voie de budget

quinquennal malgré la situation financière difficile;

- Et on travaille pour obtenir davantage d'argent.

Gestion :

- Nouvelle structure budgétaire touchant le réseau routier (entretien et construction) issue des recommandations du Groupe de travail;
- Virage informatique avec les comités ministériel et sectoriels;
- Programme temporaire d'indemnisation des départs volontaires;
- Je pense qu'on a adopté un style de gestion plus collégial, ce qui nous a amenés à la préparation en équipe du POAS des directions générales.

De plus comme vous le savez, on a connu des dossiers chauds :

- Table Québec-Municipalités;
 - a) réseau routier local (M. Middlemiss va nous en parler),
 - b) transport en commun, réduction des contributions au déficit,
- Dossier Intair et en particulier le service offert à une région éloignée.

Ceci dit, nous avons songé dans le contexte budgétaire à couper cette rencontre. Mais l'importance que j'y accorde sur le plan de l'organisation et des communications m'a persuadé de sa nécessité; nous la tenons tout de même à l'enseigne de la sobriété.

Malgré tout ce contexte de récession et de restriction des finances publiques, nous sommes bien chanceux de conserver des jobs! Puisqu'on coupe partout présentement! Il ne faudrait pas l'oublier. Chacun d'entre nous connaît quelqu'un dans sa famille proche ou éloignée qui a perdu son emploi. Je pense que nous sommes

des privilégiés de la société actuellement et raison de plus pour redoubler d'efforts afin de conserver et mériter la confiance de la société dans laquelle nous vivons.

Dans ce contexte les objectifs de notre rencontre deviennent plus actuels que jamais.

J'ai voulu qu'elle se tienne sous le signe de la collégialité :

- Qu'elle soit l'occasion d'échanger entre nous tous sur un ensemble de dossiers essentiels qui ont déjà été produits et discutés en groupes plus restreints : tout ce qui vous sera présenté aujourd'hui a été proposé au Comité de direction, élaboré par des groupes de travail, dont plusieurs d'entre vous ont fait partie;
- Je vous ai déjà transmis plusieurs des dossiers et vous nous avez fait part de vos questions et commentaires à leur sujet;
- Cette rencontre constitue la dernière étape de consultation et d'échange avant leur application.

Notre rencontre des deux jours portera à la fois sur les grands dossiers de gestion ministérielle et sur la démarche et les succès de la GIQ :

- Nous commencerons la journée par la présentation du dossier de planification stratégique. Vous avez déjà pris connaissance des synthèses des dossiers pour tous les groupes sectoriels. Je souhaite que nous échangions nos perceptions et nos préoccupations sur le sujet. De cet exercice, qui se poursuivra dans le quotidien, nous retirerons une meilleure connaissance de notre rôle et des attentes de la société;

- Nous aborderons ensuite le dossier des valeurs de gestion et découvrirons ensemble comment elles pourront harmoniser l'ensemble de nos actions et permettre à chacun de mieux se situer dans l'organisation. Et nous vous présenterons la démarche que nous entendons prendre pour en amorcer la diffusion dans l'organisation;
- Par la suite, nous aborderons le guide d'orientation de gestion des cadres qui nous permettra d'établir un vrai dialogue sur l'esprit ministériel dans lequel nous vous proposons d'exercer vos responsabilités.

À l'heure du lunch, un conférencier, conseiller en développement des ressources humaines, nous proposera de réfléchir personnellement sur nos attitudes face au changement et sur les façons dynamisantes de l'aborder.

Le gros de l'après-midi portera sur la présentation et des échanges au sujet du nouveau POAS et sur le processus et les modalités de sa mise en oeuvre.

En fin de journée, nous aurons le plaisir d'entendre M. Middlemiss, ministre délégué à la voirie, qui nous présentera le projet de décentralisation de la voirie locale pour nous permettre de mieux souscrire aux objectifs poursuivis par le gouvernement à ce sujet.

Demain matin, nos échanges se poursuivront au sujet des communications où il nous reste encore beaucoup à faire malgré nos efforts et nos réalisations de la dernière année. Un beau succès l'an dernier est la réalisation des travaux du boulevard Métropolitain à Montréal (Bravo pour les efforts!).

La journée de demain portera spécialement sur les réalisations ministérielles effectuées dans le cadre de la GIQ.

Nous ferons aussi le point sur la démarche pour lui donner un souffle nouveau et l'intégrer davantage dans l'ensemble de nos processus.

Nous allons donc maintenant à une brève présentation et aux échanges sur les valeurs de gestion.

La planification stratégique au ministère des Transports

Jean-Guy Loranger

Chef du Service d'orientation et de coordination

Ce texte qui a servi à la présentation du sujet en titre, est constitué, pour l'essentiel, d'un résumé du document qui avait été expédié en vue de la rencontre ministérielle. Il porte sur deux thèmes, soit les principaux éléments de la démarche de planification stratégique et l'identification des tendances, enjeux et défis.

La première partie expose le contenu et les modalités de la démarche de planification stratégique. On y décrit les principales étapes de ce processus ainsi que les modes de réalisation adoptés.

La deuxième partie, concernant les tendances, enjeux et défis, présente succinctement les résultats des rapports des groupes de travail qui ont été mis à contribution dans le cadre du processus de planification stratégique.

1. Le processus adopté pour le Ministère

La planification stratégique vise à définir et adapter la mission, les objectifs et les stratégies d'une organisation en fonction :

- des changements externes;
- des capacités de l'organisation;
- des valeurs de ses dirigeants.

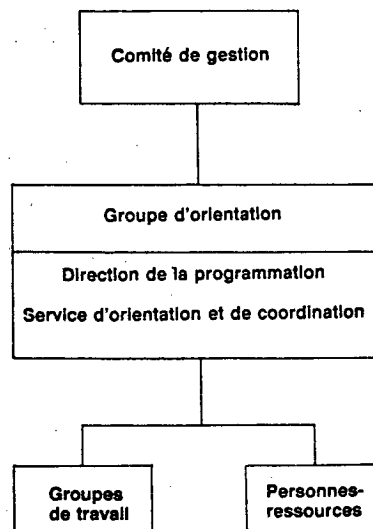
La démarche entreprise au Ministère

- Mise en place d'un processus permanent de planification stratégique

couvrant l'ensemble des grands secteurs d'activité du Ministère :

- préparation d'un plan d'orientation triennal;
- mise à jour périodique.
- Définition des principales modalités d'élaboration du premier plan d'orientation stratégique :
 - Contenu du document : environnement, enjeux et défis, mission, objectifs et stratégies;
 - Structure fonctionnelle : rôle des intervenants;
 - Calendrier de réalisation.

Structure fonctionnelle



Volet 1 : environnement, enjeux et défis

- Objectif : identifier les principaux enjeux et défis du Ministère pour les prochaines années.
 - Dégager les principaux facteurs externes qui influenceront l'ensemble de ses champs d'action et de ses activités.
 - Identifier les facteurs internes importants ayant un impact sur la mission, les objectifs et les stratégies du Ministère.
 - Mettre en relation l'évolution des besoins et de l'offre relatifs aux différents secteurs des transports (services et infrastructures).
- Mandats sectoriels confiés à des groupes de travail et à des personnes ressources.

Contexte externe :

- contexte économique
- contexte politique et juridique
- contexte démographique
- aménagement du territoire
- environnement et énergie
- contexte technologique

Contexte interne :

- culture organisationnelle et valeurs des dirigeants
- ressources humaines
- ressources financières

Systèmes de transport :

- transport des personnes et de marchandises
- intermodalité
- infrastructures routières

Ces mandats ont nécessité la participation d'environ 60 personnes, cadres et professionnels, sans compter le Groupe d'orientation et l'équipe de coordination (16 personnes).

Volet 2 : mission, objectifs et stratégies

- Objectif : définir la mission, les objectifs et les stratégies du Ministère.
- Mode de réalisation à établir par le groupe d'orientation.
 - Formation et mandat des groupes de travail
- Échéance : automne 1991.

2. Tendances, enjeux et défis

Contexte économique

Tendances :

- Rareté des ressources du secteur public : endettement des gouvernements, conjoncture de récession
- Nouveau partage des responsabilités, réévaluation des services et subventions, contribution accrue des usagers aux coûts des services publics
- Transformation de la structure industrielle et des modes de production

Enjeux, défis :

- «priorisation» des actions du Ministère
- Présence de services de transport dans le cadre d'une gestion budgétaire rigoureuse

Contexte politique et juridique

Tendances :

- Volonté politique d'ouverture des marchés
- Libéralisation de la réglementation des transports
- Dévolution, décentralisation des pouvoirs
- Souci de l'environnement

· Sécurité

Enjeux, défis :

- Compétitivité des transports
- Environnement, sécurité

Contexte démographique

Tendances :

- Croissance de la population autour des centres urbains
- Stabilité, voire diminution de la population des régions périphériques
- Vieillesse de la population et augmentation du nombre des ménages

Enjeux, défis :

- Demandes d'élargissement des services de transport adapté
- Réduction des services en régions (autocar, trains de passagers)
- Hausse de l'utilisation de l'automobile
- Demandes de maintien de services de transport en commun et de développement d'infrastructures routières

Environnement et énergie

Tendances :

- Pollution atmosphérique
- Pollution par le bruit
- Risques dus au transport des matières dangereuses

Enjeux, défis :

- Planification intégrée
- Réduction de consommation énergétique
- Matières dangereuses : réduction des risques
- Réduction de la pollution

Aménagement du territoire

Tendances :

- Extension des zones commerciales, industrielles et résidentielles en périphérie des centres urbains
- Nouveaux axes de circulation, augmentation du trafic lourd
- Modifications dans l'utilisation des zones adjacentes au réseau

Enjeux, défis :

- Intérêt accru du Ministère en regard de l'accroissement du trafic lourd (ses conséquences spatiales) et gestion des corridors routiers
- Institutionnalisation de la pratique de l'aménagement du territoire
- Renforcement de la coordination des actions en matière de planification des transports et de planification du développement du territoire

Ressources humaines

Tendances :

- Contexte de changement du Ministère
- Composition de la main-d'oeuvre
- Changements technologiques
- Rareté des ressources

Enjeux, défis :

- Le personnel d'encadrement : un rôle-clé
- Adaptation aux changements
- Interventions multiples nécessaires

Ressources financières

Tendances :

- Restrictions économiques
- Besoins financiers supérieurs aux ressources

Enjeux, défis :

- Ajustement de l'offre de services aux capacités de financement du Ministère
- Planification financière à long terme
- Construction, entretien, conservation du réseau routier : maximisation des ressources disponibles

Technologies et innovations**Tendances :**

- La technologie : un outil essentiel à l'efficacité ministérielle

Enjeux, défis

- Acquisition et utilisation de nouveaux matériaux et de nouvelles techniques

Infrastructures routières**Tendances :**

- Vieillesse, dégradation, perte de fonctionnalité du réseau routier
- Absence d'harmonisation entre les infrastructures routières et le transport en commun
- Intégration déficiente des fonctions de planification, de gestion de projets et de programmation

Enjeux, défis :

- Remise en état et conservation du réseau
- «priorisation» de la sécurité
- Équilibre complémentaire du réseau routier et du transport en commun

Transport terrestre des personnes : autocars (services interurbains et nolisés), transport en commun, transport adapté, transport scolaire, taxis, limousines et véhicules de loisir

Tendances :

- Diminution de la demande dans les secteurs du transport en commun et des services d'autocar interurbains
- Pressions pour développer davantage les services de transport adapté
- Vieillesse des infrastructures de transport en commun

Enjeux, défis :

- Maintien des services de transport interurbains (train et autocar)
- Révision des normes d'accessibilité aux services de transport adapté
- Réévaluation du rôle du Ministère, dans le contexte du nouveau partage du financement du transport en commun
- Meilleure intégration de la gestion et du développement du transport en commun avec ceux des infrastructures routières

Transport maritime, aérien, ferroviaire et routier des marchandises

Tendances :

- Concurrence accrue entre les entreprises de transport à la suite de l'ouverture des marchés et de la libéralisation de la réglementation
- Abandon des services dans les marchés à plus faible volume
- Menaces au maintien de la place de Montréal en tant que plaque tournante en transport

Enjeux, défis :

- Maintien de l'offre de services en région

- Maintien du statut de Montréal sur le plan du trafic international
- Renforcement des contrôles routiers : équité de traitement, charges et sécurité
- Gestion efficiente des services et des programmes soutenus financièrement par le Ministère

Intermodalité

Tendances :

- Développement de l'intermodalité à l'échelle mondiale et continentale
- Utilisation restreinte du transport intermodal entre les régions du Québec, au profit du secteur routier
- Restructuration des services ferroviaires et maritimes en Amérique du Nord
- Importance de Montréal en transport intermodal

Enjeux, défis :

- Développement de l'intermodalité dans une perspective socio-économique globale
- Suivi des tendances nord-américaines
- Développement de contacts avec les organisateurs du transport intermodal et sensibilisation accrue aux besoins des expéditeurs

Vivre les changements Garder sa bonne forme et sa motivation au travail

François Lessard

Comment assurer votre propre motivation en période de changements?
En effet, les changements provoquent :

L'éveil ou le réveil des
Rêves-aspirations
Désirs projets

Mobilisation

Avantages

L'éveil ou le réveil des
Peurs-angoisses
Doutes-craintes

Défenses : fuite
attaque
désengagement

Inconvénients

Un double défi se pose à chaque personne qui vit un changement.

Celui d'une plus grande vitalité	ENJEUX	Celui d'une presque mort
1. Vous accomplir	BUTS	Vomir
2. Vous passionner	VALEURS	Vous écoeurer
3. Vous rendre créatif	SUCCÈS	Vous faire hara-kiri

Bien vivre les changements, c'est réinventer sa vie de façon à l'adapter à l'environnement tout en modifiant l'environnement pour y être plus à l'aise mais différemment.

La décentralisation de la voirie locale

Robert Middlemiss
Ministre délégué des Transports

Monsieur le Sous-Ministre, messieurs les Sous-ministres adjoints, Mesdames et Messieurs les cadres du Ministère,

Je tiens d'abord à remercier le sous-ministre, monsieur Bard, de m'avoir invité à venir vous rencontrer. C'est une occasion que je ne voulais surtout pas manquer.

Les organisateurs de cette journée des cadres m'ont demandé de vous parler du projet gouvernemental de décentralisation de la voirie au niveau local.

Comme vous le savez, la réforme Ryan suggère le transfert de près de 33 000 km de routes aux municipalités. Cette réforme vise à remettre aux municipalités la majorité du réseau local actuellement de notre responsabilité. Ce transfert s'accompagnera de mesures financières visant à atténuer les effets du nouveau partage. Les objectifs de ce nouveau partage sont clairs à saisir:

- Premièrement, le gouvernement du Québec se doit de décentraliser les responsabilités qui ont une incidence strictement locale;
- Deuxièmement, les gouvernements locaux sont élus, perçoivent des taxes et rendent des comptes à leurs citoyens. Ils doivent donc être respectés et responsabilisés;

- Le troisième objectif est plutôt d'ordre financier. Il est reconnu que les instances locales pourront assumer ces responsabilités de manière plus économique que le gouvernement central.

Mes rencontres en région avec des administrateurs municipaux m'indiquent qu'au chapitre des principes cette réforme est acceptée. Il reste à s'entendre sur les moyens et la manière de la faire. Pour le Ministère, cette réforme représente un gros changement.

Aujourd'hui nous sommes responsables d'environ 60 000 km de routes. Au 1^{er} avril 1993, nous en aurons la moitié moins sous notre responsabilité. Personne ne peut dire qu'il y a rien là. Bien au contraire, avec cette réforme nous procédons à un changement profond.

D'abord comme Ministère nous revenons à l'essentiel. Partout en Amérique du Nord, les organismes centraux de transport comme le nôtre s'occupent exclusivement du réseau supérieur. Avec cette réforme nous pourrions dorénavant nous consacrer à temps plein au réseau national. C'est un changement important et positif pour le Ministère.

À partir du 1^{er} avril 1993, les responsabilités seront claires et je crois que

nous avons avantage à ce qu'il en soit ainsi. La réforme ne signifie cependant pas que nous évacuons totalement le champ du réseau local. Le gouvernement a reconnu d'une part que ce n'est pas toutes les municipalités qui disposent de l'expertise technique pour gérer et administrer ce réseau.

Le gouvernement a de plus reconnu que le Ministère a développé au cours de ces années une expertise technique importante. C'est pourquoi il agira auprès des municipalités comme soutien technique.

Le gouvernement a pris le pari que les municipalités pourraient, de manière plus rationnelle, prendre sous leur responsabilité le réseau local. Ce mouvement est irréversible. Quels que soient les détails finaux de l'entente sur le nouveau partage, l'époque où le Ministère était responsable d'une multitude de petits chemins de paroisse est révolue.

Tous ces changements auront une incidence sur les structures du Ministère. On a beaucoup de questions à se poser.

Je ne veux pas vous alarmer inutilement mais je ne voudrais pas vous faire croire que de se départir de 60 % de notre réseau n'aura aucune incidence sur les structures. Aura-t-on encore besoin de 48 bureaux de district, avec un chef de district et tout le personnel qui s'y rattachent. Il y a des choses à repenser, à revoir. D'ici au 1^{er} avril 1993 nous devons travailler à gérer les changements amenés par cette réforme.

Une équipe a été mise sur pied pour ce faire. Sous la direction du sous-mi-

nistre adjoint à la recherche et à la planification, monsieur Yvan Demers, elle aura pour tâches :

1. D'évaluer l'état du réseau transféré aux municipalités;
2. De mesurer avec le plus de précision possible l'impact de ce transfert sur l'organisation administrative du Ministère et de suggérer des mesures d'ajustements;
3. De cadrer les programmes de soutien financier aux municipalités afin de les voir servir à l'amélioration du réseau local;
4. D'estimer les besoins en expertise technique des municipalités et d'organiser les services pour y répondre.

Le travail de cette équipe est primordial. De sa performance dépend la façon dont nous vivrons cette réforme.

En ce qui me regarde, je les assure de mon appui et de mon entière collaboration. Je demande à tous les cadres du Ministère de les assister dans leur tâche. Vous devez être disponibles, ces collègues travaillent pour nous, pour le Ministère.

Je n'ai pas une mémoire historique aussi développée que votre collègue et ami, monsieur Ted Jiona. Je n'ai pas eu, vous le comprendrez, la chance d'être né et de prendre ma retraite comme lui au Ministère. Mais je sais que les changements amenés par cette réforme sont parmi les plus importants dans l'histoire du Ministère. Ces modifications interviennent pour le mieux et je vous demande d'y collaborer.

Vous savez que je suis en poste depuis maintenant sept mois. J'ai constaté au cours de ces semaines, certains changements positifs.

Je peux vous confirmer que les efforts pour implanter un concept de qualité totale commence à avoir des résultats. Nous sentons à notre niveau que la recherche constante de la qualité fait de plus en plus partie des mentalités.

Il y a encore du travail à faire. Mais si nous continuons dans ce sens avec acharnement, je suis convaincu que le jour n'est pas loin où le concept de qualité totale fera partie de la culture d'entreprise au Ministère.

Je tiens cependant à vous rappeler que ce concept de qualité totale n'appartient pas en exclusivité au sous-ministre et à ses adjoints. C'est un mode de gestion qui, pour être efficace, doit être partagé par tous les membres de l'organisation et plus particulièrement par les gestionnaires en poste de responsabilités. Vous devez donc comme cadres l'accepter et le pratiquer.

Cela m'amène à vous faire remarquer qu'un mode de gestion, pour être efficace, doit se traduire dans les résultats. Or, les résultats vous le savez, comme politicien, c'est important. Pour tout dire, le mode de fonctionnement d'un ministre, c'est de la «gestion en fonction des résultats». Et j'ai été parfois déçu des résultats, dans ces premiers mois comme Ministre délégué aux transports. C'est lourd comme machine, les résultats ne viennent pas vite. Ce qui est le plus frustrant c'est que je sais que la machine quand elle s'y met peut accomplir des prodiges. Plusieurs d'entre vous êtes des ingénieurs comme moi. Vous savez donc

que quand des ingénieurs s'y mettent, rien ne peut les arrêter. Vous êtes aussi des professionnels, des serviteurs de l'État.

J'ai été témoin, dans les dernières semaines, de deux plaidoyers vibrants en faveur des fonctionnaires. Les fonctionnaires sont devenus la cible d'un tas de préjugés, tant dans la population que chez les politiciens. Ces plaidoyers reflétaient forcément un malaise. On y voyait un désir de relever la tête et de dire: oui, je suis fonctionnaire. J'en suis fier. Je suis un serviteur de l'État.

Mais vous savez un politicien qui n'agit pas professionnellement ne mérite, tout compte fait, pas plus de respect qu'un fonctionnaire qui néglige son travail. À ce chapitre autant les fonctionnaires que les politiciens ont besoin de refaire leurs images. Je vous encourage à le faire et je suis même prêt à vous aider. Vous pouvez être fiers du travail que vous faites.

Le Ministère des Transports, qu'on le veuille ou pas, se transforme. L'État a de moins en moins d'argent disponible. Les sommes qui nous sont accordées, doivent dorénavant être consacrées d'abord et avant tout à la conservation et la réfection du réseau routier dans une perspective de qualité. Le plan quinquennal nous donne le cadre financier pour pouvoir planifier nos interventions. Le transfert des responsabilités permettra de nous concentrer à notre vocation essentielle, le réseau national.

Les défis sont énormes, les moyens dont nous disposons sont relativement limités. Pour relever ces défis, il n'y a qu'une façon. C'est de pouvoir compter sur des ressources humaines

efficaces, compétentes et productives. Comme cadres du Ministère vous avez la responsabilité de ces ressources. C'est à vous que revient la tâche difficile mais exaltante de faire travailler tout le monde dans le sens de la qualité totale. Nous savons que vous êtes en mesure d'y parvenir. Le cercle des cadres du Ministère regroupe des forces et des compétences que peu de Ministères peuvent se vanter d'avoir.

Nous comptons sur vous et il faut savoir que vous pouvez compter sur nous. Merci!

Ouverture de la séance du 8 mai

Jean-Marc Bard
Sous-ministre des Transports

Bonjour!

Au début de la deuxième journée de notre rencontre, spécialement consacrée à faire le point sur nos réalisations ministérielles dans le cadre de la GIQ, je veux vous présenter un document que certains d'entre vous reconnaîtront : c'est un engagement formel à la qualité totale.

Engagement

Moi, _____ devant eux, mes maîtres et mes pairs en ma profession, je m'engage sur l'honneur et le Fer froid, au meilleur de mes connaissances et de mes moyens, désormais à ne pas tolérer ni approuver ni contribuer à approuver le travail mal fait ou les matériaux défectueux, que ce soit dans l'accomplissement de mes oeuvres d'ingénieur devant l'humanité ou en mon âme et conscience, devant mon Créateur.

De mon temps, ne serai point avare; ma réflexion ne marchanderai pas; mes soins ne dénierai pas quant à la qualité, l'utilité, la solidité et la perfection des travaux auxquels je puis être appelé à mettre la main.

Une juste rémunération pour mon travail recevrai en tout bien tout honneur. À ma réputation veil-

lerai grandement; aussi d'aucune façon n'interpréterai abusivement l'opinion ni n'extorquerai l'approbation de toute personne avec qui je puis traiter. De plus, de toutes mes forces et sans relâches, lutterai tôt contre la jalousie et le dénigrement dont mes collègues pourraient être l'objet, quelque soit l'aspect de leurs ouvrages qui soit mis en cause.

Pour mes échecs et manquements certains, je demande pardon d'avance à mes maîtres et à mes pairs en ma profession ici réunis; et je prie le Ciel qu'à l'heure de mes tentations, de mes faiblesses et de mes lassitudes, le souvenir de cet Engagement et celui des personnes devant lesquelles je l'aurai prononcé me reviennent à l'esprit pour m'aider, me reconforter et me contraindre.

Sur l'honneur et le Fer froid, avec l'aide de Dieu, j'ai la ferme intention d'honorer cet Engagement.

Signé

Ceux d'entre vous qui sont ingénieurs ont sûrement reconnu le texte de leur rite d'engagement. Je crois qu'il peut inspirer tous et chacun d'entre nous

dans notre démarche vers la qualité totale.

La gestion intégrale de la qualité

La GIQ occupe une place très importante au Ministère. On a parlé l'an dernier de «s'élever par la qualité». Chose certaine, le mouvement est engagé et la qualité s'inscrit sous le signe de la continuité. Certains vont même, à juste titre, jusqu'à relever la qualité au rang de valeur ou de philosophie de gestion. Le ministre Middlemiss vous en a glissé un mot hier.

Tout le sens du projet partagé, du travail d'équipe, de résultats centrés sur les véritables besoins du client, tout le sens de la gestion «participative» et de l'ouverture d'esprit et des autres qualités que cela implique, toute l'importance accordée au travail bien fait du premier coup et à la fierté qu'il soutient, toute forme de reconnaissance tangible des résultats autant que des efforts allant dans le sens de la qualité, voilà autant de manifestations de ce qu'est et de ce qui sera toujours d'ailleurs la qualité totale.

En matière de qualité, il y en a du chemin de fait au Ministère et, pour tout dire, il y en aura toujours du chemin à faire car comme je l'ai déjà dit : c'est évolutif. Si vous pouvez trouver cela tannant, ne vous découragez pas, ce n'est que le début d'une nouvelle approche de gestion. Globalement, le Ministère devient de plus en plus mature et les gens se parlent davantage. La critique prend une toute autre dimension : elle a maintenant une connotation et une signification de plus en plus perçues sous l'angle de l'amélioration ou de la critique constructive. L'esprit de «châpelle» commence à s'effriter au

bénéfice du décroisement : une certaine communauté d'esprit se dégage et apparaît. Et voilà bien l'un des fondements, l'une des assises de la GIQ. En réponse à un besoin de clarification des rôles et des mandats, il nous a bien fallu parler de «clôtures»; mais maintenant, nous parlons plutôt en terme de «ponts à bâtir». On adopte aussi un langage de plus en plus intégré : ne parle-t-on pas maintenant «d'équipe de gestion»? Bref, petit à petit, la collégialité et l'esprit d'entraide et d'échange s'installent.

La collégialité s'accompagne toujours d'une certaine lourdeur au début : elle peut être visible et perceptible, mais elle ne l'est pas toujours. Et bien sûr, en début surtout, des craintes, de l'insécurité et de l'inconfort peuvent y être présents. Les communications également peuvent en souffrir. Mais après avoir vécu la collégialité, on en découvre rapidement les mérites et les bénéfices. Et le temps est venu maintenant d'en descendre les acquis vers la base.

En effet, la responsabilité des gestionnaires est très grande à ce moment-ci : c'est le moment d'agir plus que jamais. La sensibilisation de tous les effectifs à la GIQ est maintenant chose du passé. Cette année, ce fut la phase de la mobilisation, et dans de nombreux milieux, on s'est attaqué déjà à l'élimination des plus grands irritants. Vous aurez l'occasion aujourd'hui d'en partager certains résultats dans les rencontres et les stands des réalisations ministérielles.

Je cite de plus quelques autres réalisations qui me viennent à l'esprit : les sondages auprès des usagers du réseau routier, l'expérience montérégienne en matière de sécurité routière reliée

aux sites dangereux, le plan de communication relatif aux travaux sur le boulevard Métropolitain à Montréal, la délégation accrue du Ministère aux réunions du TRB (Transportation Research Board) à Washington, et on pourrait donner beaucoup d'autres exemples, constituant de véritables témoignages d'ouverture du Ministère vers l'extérieur. À l'interne, les directions générales s'invitent de plus en plus les unes les autres lors de réunions de travail (c.-à-d. Table des directeurs régionaux, Tables de révision des normes, réunions de préparation de projet, etc.). Il y a un partenariat qui s'est établi dernièrement entre trois directions générales afin de regarder la possibilité d'un plan de transport intégré sur la Basse-Côte-Nord. C'est de cela qu'on va parler au cours de la journée pour stimuler et ancrer davantage cette démarche dans notre quotidien pour que cela devienne une deuxième nature.

Mobilisation à la qualité au District 07, Mont-Joli

Mario Turcotte, ing.
Chef du District 07, Mont-Joli

Dans ma présentation, je veux vous informer de quelle façon nous avons travaillé pour nous permettre de mobiliser le personnel à la qualité au District de Mont-Joli.

Pour mieux vous définir de quelle manière s'est déroulée cette mobilisation, j'ai divisé cette présentation en six volets.

1. Situation du District face à la qualité.
2. Motifs de la participation du District à la mobilisation.
3. Sentiments des employés face à la qualité.
4. Démarches retenues.
5. Plan d'action et quelques exemples.
6. Conclusion.

Situation du District face à la qualité

Tous les employés du District ont participé à une rencontre sur la sensibilisation à la qualité au cours de l'été 1990.

L'équipe de direction, elle, a participé en plus à une séance portant principalement sur le rôle du gestionnaire dans la démarche de la qualité totale et plus particulièrement lors de l'étape de mobilisation.

Présentement, nous sommes en train de réaliser cette étape à Mont-Joli.

Motifs de la participation du District à la mobilisation

Les principales raisons qui nous ont motivés à participer à cette démarche de mobilisation sont les suivantes. Plusieurs employés :

- manquent d'intérêt vis-à-vis leur travail;
- se disent mal informés sur les changements qui touchent leur travail;
- reflètent un faible esprit d'appartenance;
- commettent fréquemment des erreurs;
- manquent de rigueur;
- n'exécutent pas entièrement ou correctement leurs tâches;
- mauvaise répartition des tâches à l'occasion;
- communication employé-supérieur à améliorer;
- faible intérêt pour les employés à s'engager dans la résolution de problèmes, etc.

Sentiments des employés face à la qualité

Après la session de sensibilisation, on est d'accord avec le principe de

s'améliorer par la qualité totale, mais au sortir de ces rencontres, les points suivants ressortaient :

- scepticisme sur la réalisation de cet objectif;
- impression de déjà entendu;
- crainte que cette nouvelle orientation entraîne des changements;
- pour que ça fonctionne, il faut que la direction «s'implique»;
- écarts importants entre le discours du gestionnaire et la réalité observée :
 - modification fréquente des directives et procédures;
 - lourdeur administrative, hiérarchie étouffante;
 - manque de considération de l'employeur envers l'employé, etc.

Après avoir entendu ces remarques, on aurait été tenté de croire que personne n'avait saisi que la session lui était destinée.

Par contre, tous étaient contents de ce qu'ils avaient entendu et ils étaient en accord avec ce qui s'était dit.

Démarche retenue

Même s'il était impossible d'éliminer toutes les pensées négatives relevées, nous avons misé sur la volonté des employés de s'améliorer par la qualité. Nous avons alors cherché sur quels points il nous était possible d'agir au District.

Après discussions et réflexions, il y a eu concertation de l'équipe de gestion pour «s'impliquer» activement dans la phase de mobilisation.

Les objectifs suivants furent retenus:

- recréer des équipes fortes et dynamiques à l'intérieur du District;
- donner au District et à l'organisation du renouveau en se servant de la compétence du personnel en place.

Pour réaliser ces deux objectifs, l'équipe de direction a choisi la démarche suivante :

- responsabiliser chaque gestionnaire à son rôle concernant la bonne marche de l'activité de mobilisation;
- faire connaître à chaque employé l'importance de la mobilisation par rapport au processus global de la qualité totale;
- organiser et fonctionner par équipes naturelles de travail;
- faire participer tous les employés aux discussions;
- identifier les points à améliorer (irritants) : sens, climat, fonctionnement;
- corriger les irritants retenus en accordant la priorité à ceux pour lesquels les équipes de travail auront élaboré des éléments de solution;
- confectionner un plan d'action tenu par le gestionnaire responsable de l'équipe;
- faire un suivi des résultats;
- prendre comme principe de base de «réaliser de petites victoires».

Plan d'action et quelques exemples

Chaque gestionnaire a choisi une méthode et les outils qu'il désirait utiliser afin de rencontrer ses équipes, d'effectuer un diagnostic et d'établir avec elles son plan d'action.

La rencontre par petits groupes fut retenue dans la plupart des cas. Les

gestionnaires s'étant servi de tableaux nous ayant été remis lors de notre séance de mobilisation, ces tableaux ont été adaptés par chaque gestionnaire pour son groupe. Par la suite, ils ont été remis aux employés quelques jours avant la rencontre pour qu'ils soient complétés individuellement.

Les autres méthodes utilisées furent des rencontres individuelles et la lecture du milieu par les gestionnaires. Ainsi :

- jusqu'à présent, 15 équipes naturelles sont formées;
- neuf équipes naturelles ont été rencontrées une fois;
- deux équipes naturelles ont été rencontrées deux fois;
- deux équipes naturelles ont été rencontrées trois fois;
- 97 points à améliorer ont été identifiés;
- 54 points à améliorer ont été retenus;
- 12 points à améliorer ont été réglés.

Vous trouverez à la page suivante quelques exemples de plans d'action élaborés et de points à améliorer (irritants) retenus.

Lors de ces rencontres pour identifier les points à améliorer, les points suivants sont ressortis:

- Certains employés du secteur entretien de Mont-Joli et de Rimouski ont été «déboussolés» de se faire poser tant de questions et de pouvoir émettre tant de commentaires. Ils se sont demandé un peu comment il se faisait que tout d'un coup, nous nous intéressions autant à ce qu'ils pensent.

- On a remarqué chez certains un peu de résistance. On avait peur d'émettre des idées d'amélioration, car cela implique forcément une plus grande participation après.
- À l'atelier de mécanique, après la première rencontre, (5 heures) tous étaient satisfaits. Le commentaire suivant a été émis «c'est ça la qualité, nous sommes agréablement surpris». Les occasionnels de l'horaire d'hiver ont demandé à assister aux réunions durant la période estivale (gratuitement).
- Les techniciens à l'entretien ont très bien perçu l'exercice et y ont participé avec enthousiasme.
- Dans le secteur construction, les employés se sont dits très heureux de la démarche.
- Dans le secteur administration, l'opération a d'abord été perçue comme un procès des années antérieures, mais par la suite, les employés ont compris et réalisé que c'était dans le but de s'améliorer et d'aller de l'avant.
- Les contremaîtres ont très bien perçu l'exercice. Pour eux, c'est une façon de se faire valoir que leur donne l'organisation. C'est une façon de dire à leur employeur que, au Ministère aussi, on peut bien travailler et que nos employés sont aussi bons ou meilleurs que ceux du secteur privé.

Quelques plans d'action

Climat (secteur entretien et administration)

Point à améliorer Quoi	Pourquoi	Qui	Quand	Comment	Résultats
Communication patron - employé	Manque de diffusion de l'information Améliorer la motivation Manque de connaissance personnelle des travaux en cours Faible sentiment d'appartenance au groupe Diminuer les erreurs d'interprétation Meilleure compréhension entre les services	Chef de district adjoints Adjoints Contremaîtres Ouvriers	Immédiatement	Directives claires et concises Augmenter la fréquence des rencontres formelles une fois par mois Poursuite de rencontres formelles une fois par mois Rencontre en cours une fois par mois : l'été une fois tous les deux mois : l'hiver Atelier de mécanique : une fois toutes les deux semaines Une rencontre annuelle de tous les employés	Maintien des rencontres formelles (une rencontre a eu lieu en mars 1991) Augmentation de la fréquence de la visite de l'adjoint aux contremaîtres à leur lieu de travail ou au district Atelier mécanique : une fois par semaine Construction et entretien : une fois par semaine Engagement par écrit du chef de district de rencontrer chaque équipe de travail d'ici les prochains mois (91-03-21)
Plaisir au travail	Pas de dialogue entre les employés mécaniciens - opérateurs mécaniciens - magasinier préposé au matériel Pas d'entraide entre les mécaniciens Travail individuel Esprit d'équipe très faible Climat de travail tendu	Contremaître Mécaniciens Magasinier Préposé au matériel	Été 1990 Processus continu	Rencontre contremaître - employés de l'atelier mécanique sur ce point précis Séance genre remue-méninges où apparaissent toutes les raisons de cette atmosphère	À partir de l'automne 1990 Joviabilité est apparue Chaque employé se salue le matin Créer un climat d'entraide Développer un esprit d'équipe Améliorer l'efficacité et l'efficacité au garage Améliorer la relation avec les autres services
(Environnement) Qualité de l'air	Santé, mieux-être Qualité de vie au travail	Personnel du bureau administratif	E* : en janvier 1991	Échantillonnage de l'air effectué	Achat d'un purificateur d'air en janvier 1991 Amélioration de la qualité de l'air dans le bureau Satisfaction des employés à ce jour
(Environnement) Manque d'espace dans les bureaux	Santé mieux-être Qualité de vie au travail	Personnel du bureau administratif	Prévu en mai 1991	Rediviser les surfaces	Démanteler un mur entre les techniciens et l'adjoint à l'entretien. Redistribution de l'espace le 91-03-31

Fonctionnement (Secteur construction)

Répartition des tâches des chargés de projet et techniciens Définition du rôle de chacun	Assurer une charge de travail équitable pour chacun Respecter le champ réservé aux ingénieurs par la loi Rendre les employés polyvalents Être plus fonctionnel dans l'unité administrative	Techniciens Chargés de projet Adjoint	P* : Mars 1991 E* : À l'étude à l'échelle provinciale P* : Processus continu E* : débuté en janvier 1991 Interroute 5004 paiements E* : Exécuté février 1991	Définir le rôle des ingénieurs, techniciens, techniciens principaux et adjoints pour la préparation des devis et la surveillance des travaux en précisant les tâches qui peuvent être déléguées Donner la formation nécessaire à l'aide aux ressources internes Élaborer un plan de travail par sous-centre pour chaque technicien et couvrant la période de février à décembre 1991	Augmentation de l'intérêt au travail Responsabilisation et liberté d'action pour réaliser les mandats Équipes plus unies grâce aux contacts plus fréquents et à l'entraide lors des activités de formation Équilibre entre les employés quant à la charge de travail Augmentation de la productivité
---	---	---	--	--	--

Sens

Aucun irritant dans la dimension «Sens au travail» n'a été retenu dans les plans d'action.

La plupart des équipes rencontrées se disaient satisfaites de leur connaissance du rôle du district, de leur place et de leur rôle dans l'organisation, ainsi que de ce que l'on attendait d'elles pour ce qui est de la qualité.

Cependant, la plupart souhaiteraient avoir plus de «feedback» concernant la réalisation de leurs tâches, de leurs travaux.

- P : Prévu
- E : Exécuté

Conclusion

Comme vous avez pu le constater, à Mont-Joli, la réalisation de la mobilisation à la qualité totale est bel et bien une réalité.

L'engagement des différents gestionnaires du District et leur vision commune vis-à-vis la qualité ont permis d'enclencher le processus rapidement et avec succès.

Dans un très court temps, chaque employé aura eu la possibilité de s'exprimer et de participer à l'amélioration de la qualité dans son secteur.

Pour les gestionnaires, cela leur a permis de réaliser que la communication était primordiale s'ils voulaient être bien compris par leurs employés et former des équipes de travail fortes et dynamiques. De même, on a pu constater que les employés, après avoir énuméré leurs irritants, se sont «impliqués» dans la correction de ces problèmes en suggérant des solutions.

Mais la suite est très importante. Seule la somme de petites victoires à court et moyen terme nous permettra de faire accepter le principe de la G.I.Q. de façon définitive. Il faudra susciter constamment l'intérêt pour que ça devienne un réflexe naturel. Ce sera notre façon de prouver à l'employé qu'il y a cohérence entre le propos et le geste.

La démarche vers la qualité dans la Région de Québec

Jean-Guy Tremblay
Directeur de la Région 3-1

Il me fait plaisir de vous présenter notre démarche vers la qualité à la Région de Québec.

La préparation de cette présentation a été faite de façon collégiale et a débuté par une réunion plénière de notre comité de gestion où nous avons repassé ensemble toutes les étapes de cette démarche. En définitive, ce que j'avais accepté spontanément s'est avéré être l'occasion d'un temps d'arrêt, d'un temps d'évaluation et d'un resserrement de l'équipe dans la poursuite de notre objectif.

Au départ, nous avons suivi la stratégie du Ministère qui se résume en quatre étapes :

- L'initiation des cadres à la qualité.
- La sensibilisation des effectifs du Ministère à la qualité.
- La mobilisation des cadres et des équipes de travail vers la qualité totale.
- L'implantation progressive de la qualité dans nos activités.

Je vais donc vous décrire ce qu'on a fait et ce qui nous est arrivé à chacune de ces étapes.

Initiation des cadres à la qualité

Je n'insisterai pas sur l'initiation des cadres à la qualité. Nous avons tous

eu la même présentation du professeur Kélada dont le mandat était de vulgariser la qualité et d'initier les cadres supérieurs et intermédiaires à ces notions de gestion moderne.

La plupart sont retournés à leur travail avec le goût d'implanter la qualité dans leur unité administrative, mais j'oserais dire que pas un ne savait comment s'y prendre pour appliquer la théorie.

Le comité ministériel s'est chargé lui-même de nous amener à la deuxième étape: la sensibilisation des effectifs du Ministère.

La sensibilisation des employés du Ministère à la qualité

L'opération était de grande envergure puisqu'il fallait rejoindre à peu près 10 000 personnes.

La façon logique de procéder était de former, dans chaque direction ou service, des animateurs qui porteraient ensuite la bannière de la qualité. Ce fut une semaine de cours théoriques avec Jean Dugré, Richard Rioux et compagnie.

À la Région de Québec, c'est notre petit Claude Otis qui nous représentait. Selon ses propres paroles, c'était facile pour lui, il est déjà presque parfait!

Nous sommes en novembre 1989. Tit Claude s'adjoint les services de Soave Gioseffini du District de Québec pour donner à tous les gestionnaires de la région, des adjoints de district au directeur régional, sa première session de sensibilisation. Nous sommes les cobayes.

Ils sont prêts !

La journée se déroule merveilleusement bien jusqu'à 16 h, où l'on fait l'évaluation de la rencontre. Consensus. C'est trop parfait. C'est trop théorique. On ne réussira pas à enrôler l'ensemble de nos employés de cette façon.

Évidemment, il y a eu un peu de frustration, quelques propositions de modifications, plusieurs bonnes résolutions et à 17 h, beaucoup de houblon. Tit Claude est entré tard à la maison!

Dans les jours qui suivirent, nos animateurs ont adapté leur présentation et sont partis en croisade à travers la Région. Entre juin et octobre 1990, quelque 40 sessions d'une journée et environ 550 employés rencontrés. Soave, qui était parti pour Drummondville, a été remplacé par Jean Boiteau, contremaître d'atelier au District de Québec.

Les messages que l'on voulait passer étaient relativement simples:

- faire prendre conscience de la réalité économique, de la rareté des ressources;
- faire prendre conscience que, dans un tel contexte, la survie de plusieurs emplois est directement reliée à la qualité;

- faire prendre conscience de l'importance du travail et du rôle de chacun dans une équipe;
- faire réaliser que la qualité repose sur trois valeurs: le sens, le climat et le mode de fonctionnement.

Quel fut le bilan de cette journée de sensibilisation à travers la Région?

À plusieurs occasions, en début de journée, nos animateurs ont eu droit à un défolement en règle: «Vous venez encore nous raconter des histoires». «Le gouvernement gaspille son argent et vous autres, vous venez nous demander de «ménager», etc.

À cette réticence a suivi une période de scepticisme. «Qu'est-ce qui nous dit que cette fois ça va marcher»? «Le ministre veut faire plus avec moins». «Voulez-vous simplement qu'on travaille plus fort?»

Avec le temps et la patience des animateurs, la tension a baissé. En fin de journée, on notait, tel qu'espéré, une prise de conscience par les participants de leur propre importance et de l'importance de leur rôle dans le déroulement du travail de l'équipe. Ils démontraient de l'intérêt pour le projet et restaient en attente de moyens pour le concrétiser. Leur déclaration finale le prouve bien: «On embarque si les boss embarquent!»

Nous pouvions donc envisager l'étape suivante avec un certain optimisme.

La mobilisation

Pour le comité ministériel, la phase de mobilisation se résumait à réunir les cadres, par unités sectorielles, pour leur faire faire une réflexion personnelle sur la notion de leadership, sur

le rôle du cadre dans une équipe de travail et sur la façon de mobiliser une équipe.

Nous avons donc eu une session de deux jours, animée par Richard Rioux qui, soit dit en passant, a fait un travail extraordinaire.

Il ne nous a pas donné de recettes miracles, chacun devant adapter ses remèdes à ses problèmes. Et il concluait en nous disant que le Ministère comptait maintenant sur nous pour implanter la qualité.

Les employés comptaient sur nous -
Les autorités comptaient sur nous -
Nous étions coincés !

Il ne nous a fallu que quelques jours pour réaliser une certaine déception. Au fond de nous-mêmes, nous pensions pouvoir compter sur un plan d'une certaine envergure pour enclencher l'opération alors que tout était à faire en fonction de la théorie reçue et de nos propres problèmes.

Dès le début de juillet, première réunion pour établir notre plan d'action.

Une demi-journée de discussions qui ne nous mènent à rien. Nous avons été victimes de notre ambition de vouloir réussir rapidement. Notre approche était trop globale, de sorte qu'on ne savait pas par où commencer.

En août, on décide de consulter un spécialiste du Ministère. Il nous conseille de rencontrer nos gens par groupes de 30 à 40 personnes pour identifier les irritants qui sont perçus par chacun et pour proposer des correctifs.

Nous sommes un peu sceptiques parce que la démarche est difficilement planifiable et qu'il y a risque de perdre de la crédibilité en manquant notre coup. Tout de même, deux districts tentent l'expérience:

- a) Les chefs de district se sont mis à l'écoute.
- b) Les employés ont identifié beaucoup de problèmes.
- c) Toutes les demandes de correction s'adressaient au chef.
- d) Personne ne se voyait dans les solutions.
- e) Les chefs de district ne pouvaient avoir réponse à tout.

Conclusion : ce processus créait de l'insatisfaction parce qu'il ne pouvait répondre aux attentes des participants. Le troisième district a annulé l'opération.

Je dois vous dire ici que, au cours de l'été 1990, est sorti de l'ombre, à la région de Québec, un «converti» à la qualité : Denis Beaudoin, chef du service du personnel régional. Ce fut bénéfique. Le cheval qui traînait notre voiture était un peu fatigué. On était maintenant attelé en double!

Octobre 1990. Par un beau matin ensoleillé, sur la montagne à Baie-Saint-Paul, le fleuve à nos pieds, l'île aux Coudres tout près, nous trouvons enfin un vrai plan d'action.

Il faut dire que nos deux confrères reviennent alors d'un colloque de l'association provinciale de la qualité, gonflés à bloc et forts d'une nouvelle stratégie.

«Nous allons retourner à certaines théories ou principes de base que nous

avons déjà véhiculés dans nos sessions antérieures», nous ont-ils dit :

1. Les gestionnaires sont responsables de la non-qualité.
2. Les problèmes découlent de petites causes.
3. Il faut partager une vision commune.
4. La gestion de la qualité est reliée à la culture de la Région 3-1.

Pour l'instant, il n'y a pas de lien évident entre chacun. Reprenons-les individuellement :

Les gestionnaires sont responsables de la non-qualité.

D'abord je vous présente le bonhomme «qualité». Il a une tête, des membres, un cœur.

Appliqué au travail, la tête c'est le rationnel, la raison d'être, le sens du travail : c'est le pourquoi on fait telle chose, pourquoi on le fait de telle façon.

Les membres ce sont les outils, la formation, l'information, le budget, la main-d'œuvre. Ce sont les modes de fonctionnement.

Le cœur c'est le climat, les conditions favorables, l'appréciation, la reconnaissance, l'esprit d'équipe.

Qui est responsable du «pourquoi»? Le gestionnaire. Qui est responsable de fournir les outils? Le gestionnaire. Qui est responsable du climat? Le gestionnaire.

Les trois composantes doivent y être pour qu'il y ait qualité. L'absence de l'une ou l'autre provoque la non-qualité que l'on doit alors imputer au gestionnaire puisqu'il avait la responsabi-

lité de les mettre en place toutes les trois.

Les problèmes découlent de petites causes.

L'exemple classique est le divorce. À force d'accumuler de petites frustrations, on en vient à la rupture.

Il faut partager une vision commune.

On ne peut tout de même pas parler de qualité si on ne partage pas les mêmes orientations, les mêmes objectifs, la même vision.

Bien plus, il faut qu'elle soit partagée par tous, dans chaque petite unité administrative, dans chaque service, dans chaque direction, dans chaque direction générale, dans le Ministère. Comme disent nos jeunes d'aujourd'hui, c'est pas évident.

La gestion de la qualité est reliée à la culture de la Région 3-1.

À notre culture, c'est-à-dire notre sens des valeurs, notre approche, notre processus de gestion.

Pour implanter la qualité, il faut modifier notre culture. Il ne suffit pas de dire aux autres de changer. Il faut se changer soi-même. C'est ce qu'il y a de plus difficile.

Maintenant, je vais essayer d'utiliser ces principes de base pour en extraire un plan d'action.

Dans le but de combattre la non-qualité, essayons de comparer les actions, les valeurs de notre équipe à celles du bonhomme «qualité».

Il va y avoir des différences. Il est parfait, lui ! Ces différences, appelons-les «irritants».

Connaissant nos irritants, on en recherche les causes, les petites causes sur lesquelles on peut travailler rapidement et efficacement. C'est la théorie des petits pas ou des petits remèdes.

Dans quel contexte devra-t-on le faire ?

Dans un contexte de partage de valeurs, d'idées et d'orientations. Un partage de visions communes qui nous obligera à modifier au besoin notre culture et notre propre égo.

C'est ce qu'on va faire dans notre opération «diagnostic».

Toutes ces réflexions nous amènent cependant à une évidence: l'opération diagnostic doit d'abord se faire au niveau des équipes de gestion. Faisons le ménage dans notre cuisine avant d'aller casser la vaisselle ailleurs.

Dans notre région, il y a cinq équipes de gestion.

Équipes de gestion

- Trois districts : chef, adjoints, contremaîtres.
- Bureau régional : directeur, trois ou quatre adjoints.
- Direction régionale : directeur, directeurs adjoints, chefs de district.

Chaque équipe de gestion a donc organisé sa propre opération diagnostic de la façon suivante:

Le chef se prépare minutieusement :

- Il retient les services de deux animateurs externes pour une journée ("Tit Claude et Denis).

- Il choisit un endroit propice.
- Il invite personnellement ses contremaîtres et adjoints.
- Le matin de la rencontre, il accueille chaleureusement chaque participant.

Voici maintenant la méthodologie retenue:

- Les animateurs dirigent la réunion. Le chef reste à l'écoute.
- Au cours de la journée, trois questionnaires détaillés portant sur chaque composante du bonhomme «qualité» sont remis aux participants, soit un sur le sens, un sur le climat et un sur les modes de fonctionnement.
- Individuellement les participants indiquent leur degré de satisfaction face à des situations, à des comportements ou à des actions de tous les jours.
- Mise en commun des résultats et émergence de cinq irritants par composante.
- «Priorisation» de cinq irritants parmi les 15 déjà identifiés.

À ce stade-ci, vous pourriez dire : «Pourquoi avez-vous fait cette opération ?» «Présenté ainsi ça n'a pas de sens !» C'est vrai.

Pour cette opération que l'on voulait de qualité, je vous ai donné le climat, la préparation du chef de district. Je vous ai donné les outils, la méthodologie, le mode de fonctionnement. Voici maintenant le sens, le pourquoi.

Je vais prononcer la phrase la plus importante de mon allocution : le

«sens» de l'opération diagnostic c'est : l'engagement du chef.

Donc, la dernière étape de la journée, l'engagement du chef.

Les engagements du chef:

1. engagement dans la démarche vers la qualité.
2. engagement individuel.
3. engagement de travailler sur les irritants identifiés.
4. engagement de modifier son propre comportement.
5. engagement d'orienter les actions de tous vers un but commun.

Voilà donc l'opération diagnostic, comme elle a été menée dans nos unités administratives. Le vrai travail d'application est commencé.

Plusieurs rencontres statutaires de gestion ont été tenues pour la recherche de correctifs aux irritants identifiés.

Je n'afficherai pas nos irritants ! Notre nature humaine nous donne une telle gamme d'imperfections possibles, que l'on peut se payer le luxe d'avoir chacun les nôtres.

Je vous citerai seulement trois actions concrètes résultant de ces rencontres.

Chez Alain Bérubé, à La Malbaie, on a affiché sur tous les babillards la liste des irritants, l'engagement des gestionnaires à vouloir les corriger et, en guise de conclusion, on indique à peu près ceci: si ça ne fonctionne pas, ce sera de votre faute : tous les gestionnaires ont signé.

À Québec, avec Fernand Laberge, il y a eu plusieurs rencontres, principale-

ment axées sur l'amélioration des communications à tous points de vue.

Enfin chez Pierre Veilleux à Cap-Santé, en plus des rencontres statutaires sur les irritants de l'équipe de gestion, le chef de district a amorcé son opération diagnostic avec les autres catégories d'employés.

En terminant, je veux rendre hommage à tous les membres de l'équipe de gestion de la Région 3-1 qui ont participé avec enthousiasme et assiduité à toutes les étapes de cette démarche.

Merci aux animateurs Claude Otis, Jean Boiteau, Denis Beaudoin et Soave Gioseffini. Merci à notre animateur-expert Richard Rioux.

Mes amis, saluons notre bonhomme «qualité». Avec sa tête, il mettra du sens dans notre organisation. Avec ses membres, il nous donnera les moyens d'accomplir nos tâches. Avec son cœur, il nous démontre jusqu'à quel point il est plus facile de travailler quand on s'aime.

Le lien essentiel entre la planification stratégique et la gestion intégrale de la qualité

Liguori Hinse

Sous-ministre adjoint

Direction générale du transport des personnes et des marchandises

C'est avec grand plaisir que je m'adresse à vous aujourd'hui pour vous parler de l'expérience de la gestion intégrale de la qualité à l'intérieur de la Direction générale du transport des personnes et des marchandises.

Permettez-moi de faire un bref retour en arrière en vous soulignant que cette aventure a été précédée en 1988 par une démarche de planification stratégique qui avait pour but d'examiner avec tout le personnel de la Direction générale :

- Dans quel environnement se situaient les activités de la Direction générale (ce que l'on doit faire)?
- Quelles sont les ressources à notre disposition (ce que l'on peut faire)?
- Quelles sont les valeurs de l'organisation (ce que l'on veut faire)?

L'examen de ces trois variables nous a conduits :

1. À définir clairement notre mission;
2. À exposer les valeurs que l'on voulait véhiculer dans nos activités;

3. À faire une lecture juste de l'environnement dans lequel on se situait (tant à l'intérieur du Ministère qu'à l'extérieur);
4. À identifier les produits et services nécessaires pour remplir notre mission;
5. À bâtir des stratégies pour :
 - a) développer de nouveaux produits et services;
 - b) maintenir les produits et services nécessaires;
 - c) éliminer les produits et services inutiles, dédoublés, etc.
6. À restructurer l'organisation de la Direction générale.

Il fallait maintenant opérationnaliser nos objectifs et stratégies. C'est ici que prend pour nous toute l'importance de la gestion intégrale de la qualité ministérielle. C'est une continuité harmonieuse dans la démarche entreprise. C'est une boîte à outils pour pouvoir passer à l'action !

Si vous voulez que ça réussisse, si vous voulez «embarquer», mobiliser votre personnel dans une telle démarche :

1. Vous devrez personnellement diriger, présider «leader» la démarche. Vous devrez vous «impliquer» personnellement. Ça ne se délègue pas, comme on a trop tendance à le faire.
2. Votre démarche doit être bien appuyée :
 - une bonne méthodologie;
 - une information soutenue;
 - une coordination pour vous assurer d'un rythme constant.

Connaissant très bien notre mission, ayant une bonne lecture de notre environnement, ayant bien exprimé nos valeurs, nous étions bien préparés pour aborder la démarche ministérielle de la gestion intégrale de la qualité (G.I.Q.).

Cette démarche consiste essentiellement en trois phases :

- sensibilisation;
- mobilisation;
- plan d'action.

C'est ainsi que, de novembre 1989 à avril 1990, l'ensemble du personnel a vécu une sensibilisation au concept, à la philosophie et aux différentes phases de la démarche ministérielle.

Je vous avouerai que, même si cette première phase était bien préparée, le personnel est resté sur son appétit, voire même sceptique.

C'est réellement à la 2^e phase, soit celle de la mobilisation, vécue en janvier dernier, que les gestionnaires ont vraiment «embarqué» dans l'action.

J'avais donc invité tous les cadres et les professionnels(les) en situation de gérance de Montréal et Québec, soit une quarantaine de personnes, à travailler ensemble pendant deux jours

et demi au moyen d'ateliers et de plénières.

Les objectifs de cette session étaient axés sur la qualité du gestionnaire et sur l'action avec son équipe.

Vous savez, traditionnellement, on demandait au gestionnaire de posséder le processus de planification, d'organisation, de direction et de contrôle. Aujourd'hui, on demande au gestionnaire de qualité d'être tout d'abord un bon communicateur, un guide, un soutien et de manifester du respect pour son équipe de travail.

Nous avons senti, au cours de cette session, un esprit de solidarité, d'entraide, de complémentarité extraordinaire entre tous les membres.

Voilà, à mon avis, le vrai sens de la mobilisation. Tous et chacun :

- ont pris conscience de leur rôle de leader;
- ont exploré des moyens pour améliorer la force de l'équipe;
- ont échangé sur les trois dimensions de la mobilisation – (sens, fonctionnement, climat);
- ont identifié des avantages et intérêts personnels à s'engager dans la démarche.

Tous les gestionnaires sont sortis de cette rencontre avec plein d'idées sur la façon d'améliorer leur gestion. Tous souhaitent se réunir à nouveau pour passer à la prochaine étape, soit le plan d'action.

C'est ainsi qu'au mois de mars, j'ai tenu une nouvelle rencontre de deux jours avec tous les directeurs et les chefs de service.

Dès le départ, nous avons convenu de ne retenir que trois cibles d'amélio-

ration pour la Direction générale, basées sur les critères suivants :

- activités simples à réaliser;
- activités sur lesquelles la Direction générale a le pouvoir d'agir;
- activités qui ont un impact sur tous les gestionnaires;
- des résultats escomptés à court terme.

Par un processus rigoureusement préparé et suivi, nous sommes arrivés, à la dernière journée, à atteindre l'objectif de «prioriser» trois cibles d'amélioration de la D.G.T.P.M. au niveau de la gestion.

Nous entendons répéter cet exercice au cours de la prochaine année à l'intérieur de chaque direction sectorielle dès que la nouvelle structure organisationnelle sera implantée.

Le fait que nous ayons atteint ce haut degré de mobilisation n'est pas l'effet du hasard.

Il repose sur des conditions dont il faut s'assurer dès le départ :

1. Une reconnaissance et un engagement des autorités dans le processus :
 - à titre d'exemple, à l'ouverture de la session de mobilisation, le sous-ministre est venu nous faire part de son appréciation et de l'importance qu'il accordait à la démarche pour l'ensemble du Ministère;
 - j'ai personnellement participé au même titre que les autres gestionnaires à la session de mobilisation;
 - j'ai participé à l'identification et à la «priorisation» des cibles d'amélioration pour la Direction générale;

- les directeurs feront de même dans leurs secteurs respectifs.

2. Un processus bien structuré :

- la méthodologie qui sous-tend la démarche propre à chaque organisme doit être simple, documentée et expliquée pour s'assurer d'une pleine cohérence au plan ministériel. À cet effet, les responsables sectoriels en relation avec le comité central ont un rôle très important à jouer.

3. Une démarche bien appuyée sectoriellement par une équipe d'animateurs issue du personnel de la Direction générale et supervisée par des conseillers de la Direction générale des services à la gestion.

Voilà, en quelques minutes, le vécu d'une démarche de gestion intégrale de la qualité.

Je vous laisse sur une affirmation de plus en plus vérifiable et mesurable à l'effet que les organisations qui réussissent passent par :

1. Un processus de planification stratégique;
2. Une démarche de gestion intégrale de la qualité.

Le prix à payer en temps nous semble énorme à court terme, mais les bénéfices n'en seront que plus importants.

La préqualification des entrepreneurs dans un contexte de maillage

Paul-René Roy

Directeur des contrats et de l'approvisionnement

Lorsqu'on sent le besoin de parler de préqualification, c'est qu'on estime que les mécanismes actuels régissant l'octroi des contrats et l'exécution des travaux qui en découlent ne permettent pas de s'assurer de la livraison de travaux de qualité en regard des objectifs fixés et des spécifications formulées dans les documents contractuels.

Pourtant, le domaine des marchés publics au Québec est très réglementé et à peu près tous les aspects sont couverts : permis d'exercer (c.-à-d. RECQ), recours au mécanisme des cautionnements, catégorisation des emplois, santé et sécurité, etc.; en somme tout un encadrement duquel on devrait s'attendre à un effet sur le type d'entrepreneurs œuvrant sur le marché et par conséquent sur la réalisation des travaux.

Pour leur part, les entrepreneurs et ce, peu importe le secteur d'activité, nous disent que la règle du plus bas soumissionnaire conforme a pour effet de permettre à n'importe quel quidam de «partir en affaires» et de venir souffler les travaux sous le nez des entrepreneurs bien établis et compétents avec comme conséquence une dégradation au niveau de la qualité et des problèmes importants dans la gestion des contrats et des travaux.

Dans le même souffle, ces entrepreneurs sont souvent les premiers, et j'exagère à peine, à protester face à l'introduction de règles ou de mesures plus contraignantes visant à rehausser les standards de qualité ou d'exigences pour avoir accès à nos marchés (c.-à-d. cautionnement en entretien d'hiver, équipements de pointe pour la production des enrobés bitumineux).

Bien sûr, il y a derrière cela des considérations financières souvent importantes, mais il y a aussi des considérations de contrôle de marché qui ne sont pas négligeables et qu'on ne saurait négliger. Il y a donc toujours omniprésente une préoccupation à ne pas perdre de vue : celle de l'exercice de la concurrence qui est encore le meilleur gage de la recherche du meilleur rapport entre la qualité et le prix.

Ceci étant dit, en quoi le recours à la préqualification peut-il avoir une influence notable sur la qualité de travaux dans un contexte de marché compétitif?

Il s'agit de qualifier préalablement à la mise en route des projets les entrepreneurs ou plus précisément leurs entreprises qui pourront alors prétendre et avoir accès aux appels d'offres relatifs aux dits projets. Cela peu se faire de façon ad hoc ou encore de façon plus

systematique comme le veut la procedure d'identification professionnelle mise de l'avant par l'ACRGTO.

Toute approche de prequalification vise essentiellement a evaluer la capacite administrative, financiere, technique, organisationnelle et operationnelle d'une entreprise a executer des travaux d'une envergure et d'une complexite donnees a l'interieur de delais prealablement fixes. L'ensemble de la procedure mise en place ne cherche qu'a atteindre cet objectif.

Je suis bien conscient que cela ne vous apprend rien de nouveau, pas plus d'ailleurs que le corollaire suivant voulant que l'approche repose a la fois sur une vision statique, portrait d'une entreprise a un moment dans le temps avec tout son bagage accumule ou son potentiel, le systeme devant rester ouvert pour assurer la relve et le renouvellement de l'industrie, et dynamique par le suivi des realisations de celle-ci subsiequemment, l'evaluation pouvant etre constamment modifiee a l'interieur de certaines regles.

Afin d'eviter de tomber dans les pieges de l'arbitraire et du discriminatoire tout comme ceux de la complaisance et du corporatisme, il faut que le systeme mis en place soit etabli et gere par un organisme neutre et independant des clients et des entrepreneurs. Non pas que ces entites n'aient pas voix au chapitre, mais l'indpendance du gerant doit etre totale afin qu'il puisse reellement jouer son role.

Par ailleurs les regles de qualification doivent etre precises et les plus objectives possible dans le but de donner le moins de prise possible a l'interpretation, encore qu'un cadre normatif

a ce niveau puisse etre degage pour donner un cadre d'action et d'intervention a l'organisme.

Voila pour la cheville ouvriere de tout systeme de cet ordre, mais le fondamental reside probablement dans l'evaluation structuree et argumentee de la realisation des travaux des entrepreneurs et de leur performance dans le cadre de celle-ci. Cette evaluation va permettre au systeme de sanctionner les bonnes et les mauvaises performances, cette sanction pouvant etre distinguee de celle plus immediate que chaque client peut introduire dans ses appels d'offres (c.-a.-d. non admission a soumissionner a la suite d'une mauvaise performance).

Ces elements constituent les quelques lieux communs habituellement avances lorsqu'on parle de prequalification. Mais un tel systeme est-il la clef a la solution de tous nos maux? Est-ce que le resserrement du marche qui va en resulter et la hausse des prix quasi inevitable vont automatiquement donner des travaux de meilleure qualite et constituer en ce sens un investissement rentable?

Autrement dit, est-ce que le fait de diminuer l'ampleur de la famille va necessairement faire en sorte que chacun de ses membres va se sentir investi d'une mission particuliere en regard du travail a faire et de l'energie et l'ardeur qu'il doit y consacrer?

La question parle d'elle-meme et entraine une reponse negative. Il faut revoir a mon sens l'ensemble des rapports entre le monde des entrepreneurs et celui des clients a ce chapitre. On parle beaucoup aujourd'hui de maillage, mais on pourrait aussi parler

d'une nouvelle notion de partenariat au-delà des rapports de force habituels.

Il est facile ici de se gargariser de grands termes et de tomber dans une démagogie facile quand ce n'est pas une naïveté béate, mais on peut tout de même tenter de dégager une couple de lignes de force.

D'abord le terme maillage signifie au sens propre la structuration en réseau et, tout comme chaque maille dans un tricot, chaque membre doit partager les mêmes intérêts, viser les mêmes objectifs et se vouer une confiance mutuelle. Voilà déjà tout un programme.

On parlera à titre d'exemple du comité bipartite dans le domaine des enrobés bitumineux où les entrepreneurs et le Ministère tentent de partager les mêmes connaissances ou encore de certains comités de travail où conjointement on cherche à dresser des visions communes pour diverses questions.

À mon sens, la réussite repose sur deux postulats de départ que je ne crois honnêtement pas qu'ils soient partagés suffisamment :

- de la part des entreprises, une volonté réelle d'investir dans l'assurance et le contrôle de la qualité avec l'acceptation d'en défrayer une bonne partie des coûts à titre d'investissement et de mettre en place les mécanismes qui en découlent,
- de la part du client, une volonté ferme de se concentrer sur les résultats attendus et leur mesure avec en contrepartie l'acceptation de responsabiliser l'entrepreneur et

par voie de conséquence de beaucoup moins se concentrer sur les moyens qu'il utilise pour réaliser les travaux.

La journée où entrepreneurs et clients auront mesuré l'un et l'autre la portée réelle de ces deux postulats et en auront accepté la teneur et les conséquences, nous pourrions alors réellement parler de maillage. Entre temps, nos différents exercices ne seront qu'une façon légèrement modifiée d'exercer nos rapports de force traditionnels.

Il semble que certaines expériences étrangères, mais pas nécessairement lointaines pourraient nous inspirer à ce chapitre et mériteraient d'être partagées conjointement. Par ailleurs, des réalignements de marché seront fort probablement aussi nécessaires pour vraiment éclaircir le décor et faciliter les ajustements requis.

J'arrête ici, mon intention n'étant que de soulever quelques réflexions sur le sujet. Il faudrait en effet aller beaucoup plus loin si on désire approfondir la question.

Procédure d'identification professionnelle des entrepreneurs

Gabriel Richard, ing.
Directeur général

Association des constructeurs de routes et grands travaux du Québec

Le sujet de la préqualification fait l'objet de préoccupations de l'A.C.R.G.T.Q. depuis 27 ans. Au gré des Conseils d'administration qui se sont succédé au cours de ces années, la préqualification a été plus ou moins considérée.

Lors du mini-congrès de septembre 1986 à Montebello, nous avons étudié la procédure ontarienne qui relève du ministère des Transports de cette province depuis 1959.

Au congrès annuel de janvier 1987, le Comité de préqualification de l'Association tenait une réunion en présence de plusieurs entrepreneurs.

Lors du congrès annuel de 1988, nous avions un atelier qui, sous la rubrique *la vraie sous-traitance*, traitait de la Loi de la Régie des entreprises de construction du Québec. Nous avons alors bien compris ce que la R.E.C.Q. pouvait faire dans le cadre de son règlement.

Des interventions ont été faites par un grand nombre d'entrepreneurs au cours des trois ateliers de 1986, 1987 et 1988. Plusieurs préconisent carrément l'instauration d'une procédure de préqualification. D'autres en voulaient une, mais à la condition de ne pas en être affectés dans l'exercice de leurs

propres activités. Et d'autres étaient satisfaits de la situation, à ce moment-là.

Je vous ai présenté ce préambule pour illustrer que le sujet de la préqualification nous intéresse depuis un quart de siècle, qu'il nous préoccupe particulièrement depuis quatre ans et, pourtant, nous ne l'avons pas solutionné. Pourquoi?

D'abord parce que nous ne pouvions nous convaincre qu'il était essentiel de corriger la situation.

Ensuite, nous n'avions pas de projet de procédure suffisamment défini pour empêcher des objections hypothétiques alarmantes pour plusieurs entrepreneurs.

Situation actuelle

Est-il maintenant essentiel d'amender les règles de compétition qui régissent notre industrie au début de la dernière décennie du 20^e siècle?

Je vous suggère d'analyser les listes des résultats de soumissions dans votre champ d'activité et en général.

Je le fais fréquemment et je remarque:

1. Il est très fréquent de retrouver des compétiteurs qui me sont inconnus.
2. Il est très fréquent de retrouver des entrepreneurs qui n'ont jamais œuvré dans le domaine.
3. Il est très fréquent de retrouver des entrepreneurs qui n'ont jamais réalisé des projets de cette envergure.
4. Il est très fréquent de retrouver des «brokers».
5. Il est fréquent de retrouver des étrangers.

Je suis donc obligé de croire que c'est trop facile de présenter des soumissions conformes et, qu'une fois les prix connus, le propriétaire n'a pas d'autre choix que d'accorder le contrat au plus bas offrant.

Je suis forcé de constater qu'un entrepreneur exécutant aujourd'hui un contrat de 3 millions de dollars déploie les mêmes efforts qu'en 1971 avec un contrat de 1 million de dollars. Et, s'il réalise les travaux avec les mêmes personnes qu'en 1971, ses coûts sont certainement supérieurs à ceux qui emploient du nouveau personnel.

Et j'arrive à conclure que dans notre système actuel, plus un entrepreneur vieillit en tentant de prospérer, de s'améliorer, de former et d'entraîner un personnel fiable et compétent, moins il obtient de chances d'être plus bas soumissionnaire. C'est l'envers du bon sens!

Si vous partagez mon opinion, vous devez donc dire qu'il est maintenant essentiel d'amender les règles actuelles de compétition.

Quant à la procédure, nous avons un projet que je vous expliquerai dans quelques minutes.

Ce projet est inspiré de la procédure française de la Fédération nationale des travaux publics à Paris qui est en vigueur depuis la dernière guerre. Le 2 juin 1989, j'ai rencontré M. Henri Thonier, directeur des affaires techniques de la F.N.T.P. afin d'obtenir plus de renseignements sur le fonctionnement de leur procédure intitulée *Identification et classification professionnelle des entrepreneurs*.

Cette procédure est administrée et contrôlée par la F.N.T.P. sous la direction de M. Thonier qui y consacre une demi-heure par jour. Il a deux assistants à plein temps qui s'occupent des opérations quotidiennes dans un bureau de 10' X 20' équipé d'un système informatique. Une autre pièce semblable est utilisée pour les dossiers et archives. 4 500 entrepreneurs y sont inscrits.

Pour chaque nouvelle demande d'inscription ou de modification, l'entrepreneur doit soumettre un dossier comprenant le formulaire et les lettres de référence requises.

Le personnel de la F.N.T.P. étudie le dossier et fait ses recommandations quant au profil et à la catégorie.

Les recommandations sont transmises à deux commissions, une fédération régionale et un syndicat de spécialités qui doivent donner leurs avis dans deux mois, à défaut de quoi, les recommandations sont automatiquement acceptées.

Le système relève d'un comité supérieur d'identification professionnelle

composé de huit membres dont le président de la F.N.T.P.

Le temps habituel de traitement d'un dossier est de 10 semaines:

- 1^{re} semaine à la F.N.T.P.
- 8 semaines suivantes aux deux commissions
- 10^e semaine à la F.N.T.P.

Il y a un système accéléré qui prend 8 à 10 jours pour les cas urgents.

Le service est gratuit pour les membres de la F.N.T.P.

Tout est informatisé sur un système Minitel disponible pour tout le monde.

Les membres inscrits bénéficient de meilleures primes d'assurance et de cautionnement.

Les références requises sont pour trois projets au cours des cinq années précédentes.

L'A.C.R.G.T.Q. s'est donc basée sur cette procédure qui fonctionne depuis longtemps avec un coût d'opération minime afin d'en promouvoir une semblable pour les entrepreneurs du Québec.

À ce moment-ci, permettez-moi de vous relater les nombreuses consultations effectuées par l'Association auprès de plusieurs intervenants.

Le Conseil d'administration de l'A.C.R.G.T.Q. décidait à l'unanimité, lors de sa réunion du 9 septembre 1988 tenue au Manoir Richelieu, de redémarrer les travaux du Comité de pré-qualification afin qu'il lui soumette

une proposition dans les meilleurs délais.

Depuis, le Comité s'est réuni à plusieurs reprises pour adapter les grandes lignes de l'avant-projet à celui que nous avons maintenant. De plus, le Comité voulait s'assurer que la procédure envisagée répondait aux besoins et à l'assentiment des principaux clients des membres de l'A.C.R.G.T.Q.

Pour cela, des membres du Comité ont rencontré le ministère des Transports du Québec, la Société québécoise d'assainissement des eaux, Hydro-Québec et, aujourd'hui, nous croyons que ces propriétaires accepteront de restreindre l'admissibilité des soumissionnaires à ceux qui détiendront la carte professionnelle proposée par notre projet de procédure.

En cours de route, nous avons à identifier un organisme pour gérer et contrôler notre procédure. Tenant compte des lois locales et des structures en place tout en recherchant la neutralité et l'impartialité, nous avons conclu que la Régie des entreprises de construction du Québec était la plus apte à assumer cette responsabilité.

Le 23 mars 1989, nous avons rencontré la R.E.C.Q. pour lui faire part de notre projet. La Régie s'est montrée favorable et a désigné M^e Josette Béliveau et M. Raymond Petit pour élaborer, conjointement avec nous, le projet que vous avez en main.

Voici donc, en résumé, les principales démarches et consultations effectuées par l'A.C.R.G.T.Q. pour parvenir à la rédaction d'un projet d'une procédure d'identification professionnelle des entrepreneurs qui convienne le mieux

possible aux besoins de l'industrie de la construction du Québec. Vous avez remarqué que notre projet est appuyé par le M.T.Q. et la S.Q.A.E. Vous avez remarqué qu'il est élaboré conjointement avec la R.E.C.Q.

Parlons maintenant des objectifs et avantages de notre projet de procédure de qualification professionnelle des entrepreneurs.

L'objectif ultime est la promotion d'une compétition d'entrepreneurs qui auront la compétence nécessaire et reconnue ainsi que les moyens suffisants en hommes et en matériel pour exécuter correctement le contrat dans les délais prescrits.

Les nouvelles règles de compétition feront en sorte d'empêcher les entrepreneurs non qualifiés de présenter des soumissions. Ainsi, les entrepreneurs qualifiés auront plus d'occasions d'obtenir les contrats à de meilleurs prix.

Le marché des entrepreneurs qualifiés sera augmenté, ce qui favorisera leur développement et leur prospérité.

Le développement des entrepreneurs qualifiés se fera graduellement et, en conséquence, ils seront plus solides, mieux préparés et aptes à entreprendre de nouveaux projets de construction qui comportent toujours des éléments et des risques souvent imprévisibles.

À long terme, les entreprises grandiront plus harmonieusement et plus sûrement puisque les risques résultant de l'inconnu seront diminués et que les chances d'obtenir des contrats dans le domaine où elles sont les meilleures seront augmentées.

Les propriétaires seront avantagés puisque les travaux de construction seront mieux exécutés par des entrepreneurs qualifiés. Ils seront faits plus rapidement et seront de meilleure qualité.

Les consommateurs en bénéficieront également puisque des constructions de meilleure qualité sont plus durables et nécessiteront moins de dépenses pour l'entretien et la réparation.

Est-ce qu'il y a des désavantages? Bien oui.

Toute procédure comporte des contraintes, des barrières, des limitations qui sont nécessaires pour empêcher les indésirables d'intervenir mais qui doivent s'appliquer à tous afin qu'elle soit viable.

Si, comme l'A.C.R.G.T.Q., vous croyez qu'il est maintenant essentiel d'avoir une procédure de qualification professionnelle, vous devez aussi admettre qu'il y aura des contraintes et les accepter.

Nous croyons que la procédure que nous vous présentons aujourd'hui comprend des contraintes acceptables et, dans les explications qui suivront, vous noterez que nous nous sommes efforcés d'élaborer des moyens pour contrer les cas exceptionnels et particuliers qui caractérisent notre industrie.

Le permis spécial de circulation des véhicules lourds

Guy Vaillancourt, ing.

Chef du Service de la réglementation technique

1. Introduction

Le transport routier des marchandises, par sa souplesse et sa polyvalence, s'avère particulièrement bien adapté aux besoins des expéditeurs. Ce secteur a pris beaucoup de popularité et d'ampleur au cours de la dernière décennie. Sa compétitivité sur de longues distances lui a permis de s'accaparer une large part du trafic autrefois réservé au transport ferroviaire et maritime.

Une gamme de possibilités s'offre à l'expéditeur pour le transport routier de ses marchandises. En plus des formes habituelles du camionnage à compte propre (transport privé) et à compte d'autrui (transporteurs publics), il peut confier la logistique de son transport à un intermédiaire, tel un courtier, ou encore utiliser une variante du transport pour compte propre en louant un véhicule (avec ou sans chauffeur) ou en retenant les services d'un voiturier indépendant pour faire tirer les remorques et semi-remorques servant à son entreprise. L'expéditeur est donc un client jouant un rôle prépondérant dans la planification des transports au Québec.

Outre le transport général qui constitue la majeure partie des mouvements de transports des marchandises au Québec, on doit donner une place importante au transport en vrac et ne pas sous-estimer le transport hors normes de plus en plus omniprésent en raison de l'avancement technologique qui crée le besoin de pièces toujours plus grandes et plus lourdes sur nos chantiers.

La population du Québec est de plus en plus sensibilisée à la sécurité des transports, à la qualité du réseau routier et à la protection de l'environnement. Ainsi, le renforcement des normes de sécurité au niveau technique a constitué une condition essentielle à la réforme de la réglementation économique dans le secteur du camionnage.

Le nombre de véhicules lourds qui circulent sur le réseau routier a augmenté dans des proportions plus fortes que celui des véhicules de promenade. Ceux-là occupent de plus en plus de place sur le réseau et ont donc une influence considérable sur la sécurité aussi bien par leur nombre, leurs caractéristiques techniques très variées que par leurs poids et dimensions.

Puisque l'augmentation du trafic et des charges véhiculées a un impact majeur

sur l'état du réseau, le Ministère doit élaborer les règles encadrant les activités de transport (l'établissement des limites de charges et dimensions, etc.), voir à ce qu'elles soient accessibles à l'industrie et s'assurer qu'elles soient appliquées adéquatement.

De plus, la sécurité routière constituant aussi une priorité, le Ministère doit voir à ce que la libéralisation de la réglementation économique régissant le camionnage ne l'affecte pas. La réglementation dite technique et de sécurité a été renforcée depuis 1988, notamment par l'adoption de dispositions nécessaires à l'application des normes du Code canadien de sécurité; de même, le Québec a harmonisé sa réglementation pour améliorer la sécurité sur les routes et faciliter le transport extra-qubécois.

Dans le présent exposé, nous examinerons d'une façon plus particulière le dossier des charges et des dimensions hors normes. Avec l'entrée en vigueur d'un nouveau Règlement sur le permis spécial de circulation, en date du 8 novembre 1990, différentes actions ont été prises de façon à mieux gérer l'émission du permis spécial en fonction des normes, des clientèles et des possibilités de transport en faisant appel au maximum à l'intermodalité. Enfin, nous ferons un parallèle entre les actions prises, les enjeux ministériels et la gestion intégrale de la qualité.

2. La réglementation technique du camionnage

La Direction du transport routier des marchandises (Service de la réglementation technique) a entre autres pour objectif d'améliorer la sécurité routière et de veiller à préserver le réseau routier québécois. Pour ce faire, le Service

de la réglementation technique a une part de responsabilité importante à l'égard des règlements suivants :

- Règlement sur les normes de charges et de dimensions applicables aux véhicules routiers et aux ensembles de véhicules routiers.
- Règlement sur le permis spécial de circulation.
- Règlement sur les normes d'arrimage.
- Règlement sur le permis spécial de circulation d'un train routier.
- Règlement sur le transport des matières dangereuses.
- Réglementation dite de sécurité sur le camionnage.

Le transport routier des marchandises, que je qualifierai de normalisé, est celui qui s'effectue dans des conditions qui respectent les limites fixées par le Règlement sur les normes de charges et de dimensions applicables aux véhicules routiers et aux ensembles de véhicules routiers. Ce règlement établit les dimensions maximales (chargement compris) des véhicules conventionnels. Il établit aussi les masses axiales et totales en charge pour les configurations de véhicules les plus usuelles. Des modifications majeures seront proposées très prochainement à ce règlement (prépublication prévue en mai) afin de mieux répondre aux attentes de l'industrie et du gouvernement. Ces modifications auront une influence positive sur la sécurité des mouvements de véhicules lourds.

Parmi ces modifications, on note les diminutions de charges pour certaines catégories d'essieux et pour la masse totale en charge de plusieurs configurations de véhicules. Une autre modification d'importance consiste au retour du contrôle axial pour les camions

d'une seule unité. À ce sujet, des pourparlers ont lieu avec les directions régionales pour la mise en place d'un programme de reconnaissance des charges admissibles.

On encouragera toutefois, avec une légère augmentation de charges, des véhicules qui ont été jugés, par l'ATC, adaptés autant sur le plan dynamique que sur celui de la sollicitation sur les infrastructures.

Le transport hors normes, qui est l'objet principal de cette conférence, concerne la partie du transport qui est exclue du Règlement sur les charges et dimensions que nous avons décrite précédemment.

3. Le permis spécial de circulation

3.1 Les objectifs et les orientations

En tant que gestionnaire du réseau routier, le ministère des Transports doit avoir comme objectifs de:

- protéger l'intégrité des infrastructures routières;
- s'assurer que les mouvements de transport se fassent de façon sécuritaire et de minimiser leurs effets sur les déplacements de l'ensemble des usagers de la route;
- favoriser le développement économique;
- favoriser les modes de transport les mieux adaptés.

La réalisation de nos objectifs est d'autant plus importante que certains constats prouvent le besoin impératif d'intervenir.

Ainsi, tous s'accordent à dire que le bilan de l'état du réseau routier montre la nécessité d'une intervention rapide. En même temps qu'un plan de remise

en état de ce dernier, nous devons promouvoir des réformes visant à s'assurer une plus saine utilisation du réseau par le trafic lourd, afin de préserver les acquis. Plus particulièrement, le transport hors normes, quant aux charges, doit faire l'objet d'un traitement spécial étant donné les sollicitations accrues qu'il entraîne sur le réseau.

Même si le bilan de l'implication des véhicules hors normes dans les accidents routiers est mal connu, il demeure évident que plus leurs dimensions excèdent celles des véhicules usuels, plus le risque est grand. De même, ces excédents ne sont pas sans perturber les niveaux de service sur les portions de routes qu'ils prennent et, par conséquent, le confort des usagers. Paradoxalement, on transporte de plus en plus de pièces de grandes dimensions.

L'économie québécoise repose en grande partie sur des industries dont les infrastructures nécessitent la fabrication de pièces de fortes dimensions et pesantes, souvent pré-usinées pour des raisons de précision, et qui transitent sur des distances variables entre les fournisseurs et les destinataires. La réglementation doit pouvoir intégrer ses objectifs de sécurité des transports et de préservation du réseau à ceux de développement économique et de concurrence avec les marchés étrangers.

La réglementation doit promouvoir les modes de transport les mieux adaptés, quand le choix est possible. Dans plusieurs cas, la possibilité d'effectuer le mouvement hors normes des marchandises par les autres modes de transport que la route peut être très favorable pour l'expéditeur. Malheu-

reusement, puisqu'on autorisait systématiquement le transport par la route jusqu'à dernièrement, plusieurs d'entre eux ne faisaient pas l'effort d'étudier les avantages que peuvent amener les autres modes. De plus, des craintes à l'égard de la manutention ont nui à la promotion de certains modes de transport.

Pour atteindre ces objectifs, les orientations du nouveau Règlement sur le permis spécial de circulation visent:

- une meilleure définition des types de transports pouvant avoir droit à ces permis;
- une intégration des notions globales de gestion du réseau.

Pour ce faire, le concept d'indivisibilité a été accentué dans le nouveau règlement. Les permis qui étaient émis en vertu de l'ancienne directive pour des transports qui ne respectaient pas la notion d'indivisibilité ont été exclus du règlement.

Les priorités à l'égard de la gestion du réseau étant différentes d'un intervenant à l'autre en fonction des mandats qui leur sont conférés, les orientations sont maintenant prises en concertation, de façon à ce que les décisions soient éclairées d'une vision globale des besoins.

Enfin, une dernière orientation est de sensibiliser l'industrie au fait que le permis spécial de circulation ne doit plus être considéré comme un droit acquis mais comme un privilège. Nous l'incitons maintenant à s'assurer qu'elle pourra obtenir des permis de circulation avant de conclure des marchés. Nous l'informons également du choix de l'équipement qui effectuera le transport, lequel peut avoir une grande

incidence sur les contraintes que subiront les infrastructures. Par conséquent, les permis sont souvent émis à la condition que le transport se fasse sur un équipement adéquat, ayant par exemple plus d'essieux ou de plus grands entraxes.

3.2 Les normes

Comme mentionné précédemment, le Règlement sur le permis spécial de circulation est en vigueur depuis le 8 novembre dernier. Il remplace une directive vieille de plus d'une quinzaine d'années, qui nécessitait d'être modernisée pour répondre davantage aux besoins de l'industrie, pour refléter l'état actuel du réseau et pour permettre l'amélioration du processus d'émission et de contrôle des permis.

Au cours d'une tournée provinciale de consultation dans 20 villes du Québec, les modifications apportées par le règlement ont été présentées à l'industrie.

Dans ce nouveau règlement, nous avons redéfini les classes de permis. Il existe maintenant sept classes. Quatre d'entre elles sont prévues pour le transport hors normes quant aux dimensions et trois pour le transport hors normes quant aux charges. La plupart des permis peuvent être spécifiques, c'est-à-dire qu'ils sont valides sept jours consécutifs, ou généraux, valides pour une période de trois à douze mois.

Ces nouvelles classes de permis sont les suivantes :

- la première classe : le transport hors normes quant à la dimension, mais à l'intérieur de certaines limites;

- la deuxième classe : le transport de maisons mobiles ou en sections;
- la troisième classe : le transport de piscines;
- la quatrième classe : les remorqueuses;
- la cinquième classe : le transport hors normes quant aux charges, mais à l'intérieur de certaines limites;
- la sixième classe : le même type de transport mais pour des charges excédant celles de la classe 5 ou pour des configurations non prévues à cette classe; et
- la septième classe : le transport dont les dimensions excèdent celles de la classe 1.

Les permis de classes 1 à 5 peuvent être émis directement dans les centres de service de la SAAQ, tandis que les permis de classes 6 et 7 doivent faire l'objet d'une expertise du Ministère.

Pour chacune des classes, les normes prévues dans le règlement ont été révisées lors du processus de modifications réglementaires qui a eu lieu en 1990. Comme pour le Règlement sur les charges et dimensions, la tendance est de diminuer les masses axiales et totales et d'optimiser le transport en faisant appel à une technologie mieux adaptée. Par exemple, les charges accordées pour les permis de classe 5 ont fait l'objet de réduction lors de l'entrée en vigueur de ce règlement en novembre dernier. Ainsi les maximums de charges allouées pour un essieu simple sont passés de 17 000 à 15 000 kg, ceux des essieux tandem de 32 000 à 30 000 kg et ceux des tridems de 38 500 à 36 000 kg. De plus, une nouvelle exigence a été ajoutée à l'égard des pneus. En effet, de façon à obtenir un dommage restreint aux chaussées, la charge maximale à l'essieu est autori-

sée pour les pneus jumelés les plus larges disponibles sur le marché. Si l'essieu est monté sur des pneus simples ou sur des pneus jumelés moins larges, la charge accordée diminue de façon à conserver un dommage équivalent entre chaque type et agencement de pneus.

En plus de modifier les normes, le nouveau règlement a changé quelques règles de circulation touchant aux permis. Par exemple, des modifications ont été apportées aux signaux d'avertissement et aux heures de circulation. De plus, des obligations ont été apportées à l'égard de la circulation pour les titulaires et conducteurs.

Depuis l'entrée en vigueur du règlement, l'industrie a procédé à des ajustements. Le Ministère devra également procéder à des mises à jour pour l'améliorer. Ainsi les normes sont actuellement réexaminées dans le cadre d'un projet de nouvelles modifications qui devraient prendre effet à l'automne 1991.

3.3 La clientèle

Les clients à qui nous devons répondre à l'égard du Règlement sur le permis spécial de circulation sont diversifiés. Il y a d'abord la clientèle externe composée de diverses associations, telles que l'Association des constructeurs de routes et de grands travaux du Québec (ACRGTQ), l'Association des propriétaires de machineries lourdes du Québec (APMLQ), l'Association des propriétaires de grues du Québec (APGQ), etc., de nombreux transporteurs spécialisés et d'expéditeurs. Il y a également la clientèle interne composée des différentes entités administratives du ministère des Transports et de la Société de l'assurance automobile du

Québec intéressées à la protection du réseau, à la sécurité routière et à tout autre aspect du dossier des permis spéciaux.

Les besoins de l'industrie sont tout aussi diversifiés que ses champs d'activité. Ainsi, le règlement doit tenir compte de types de transport aussi variés que ceux des machineries lourdes, des maisons mobiles, des maisons usagées, des grues, des transformateurs, etc. Il est toujours intéressant de quantifier le nombre de permis émis.

Les priorités varient également d'une entité administrative à l'autre comme d'un organisme à l'autre. Le règlement doit donc harmoniser les intérêts de chacun des intervenants de façon à ce que le tout assure un transport sécuritaire et la préservation du réseau routier, tout en permettant à l'industrie de transport hors normes de vivre sans irritants majeurs si elle respecte les règles du jeu.

4. Le comité permanent sur le transport hors normes

Une nouvelle structure organisationnelle a été mise sur pied, au Ministère, après autorisation du Comité de direction, pour voir à l'application du règlement ainsi que pour assurer la planification de l'évolution législative du dossier. Un comité permanent du transport hors normes, constitué d'un comité directeur et d'un comité d'expertise, a été créé. Des représentants des directions de l'entretien, des structures, des sols et matériaux, du transport routier des marchandises, du transport maritime, aérien et ferroviaire, du Service de la sécurité et de la signalisation et des représentants de la SAAQ siègent à ces comités.

La principale mission du Comité d'expertise est de fournir l'expertise requise lors de l'analyse des demandes de permis de classes 6 et 7, et de développer des procédures d'analyse et de rationalisation du règlement dans son ensemble, en reflétant les préoccupations de chacune des entités administratives représentées au le comité.

La mission du Comité directeur est de s'assurer que l'ensemble des personnes, des mécanismes administratifs et des modes de contrôle en place permettent un suivi, une application et une surveillance conformes au Code de la sécurité routière et au règlement relatif aux permis spéciaux en accord avec les prérogatives du ministère des Transports, de la SAAQ et de l'industrie des transports.

Parmi les réalisations du Comité permanent du transport hors normes, mentionnons la révision du dossier du dégel.

La problématique

Chaque printemps, le ministre des Transports décrète la période de dégel, en vertu de l'article 419 du Code de la sécurité routière. Cette mesure, associée à une restriction des charges allouées aux véhicules lourds pendant cette période, a pour but de protéger l'intégrité du réseau routier québécois au cours des semaines où sa capacité à supporter le trafic lourd est à son minimum.

Cette période avait, jusqu'à dernièrement, été déterminée à partir de relevés effectués sur des appareils (gelmètres) qui nous indiquent la profondeur du dégel. Lorsque le dégel avait atteint une certaine profondeur,

un comité conseillait au ministre de décréter la période de dégel. Le décret ministériel devait, par la suite, paraître dans la Gazette officielle. Entre la lecture des gelmètres, la réunion bi-hebdomadaire du comité, la signature du ministre et la parution du décret dans un numéro hebdomadaire de la Gazette officielle, il pouvait y avoir un décalage pouvant aller jusqu'à une quinzaine de jours.

Dans les années passées, le fait de procéder de la sorte a entraîné des problèmes à certaines reprises. En effet, avec l'ancienne procédure, l'avis du ministre ne pouvait entrer en vigueur avant la date de la parution du décret dans la Gazette officielle. Le décalage de quelques jours, entre le moment où les routes sont jugées trop faibles pour supporter les charges régulières et la date d'entrée en vigueur des restrictions de charges, causait des dommages importants aux routes, d'autant plus que c'est au cours des premières journées de dégel que les sévices aux chaussées sont les plus sérieux. De plus, légalement, aucune sanction ne pouvait être prise à l'égard des contrevenants avant l'officialisation du décret.

De plus, les contrôleurs routiers pouvaient recevoir, avec certains retards, l'information de la date du début des restrictions de charges, ce qui pouvait causer des disparités dans le contrôle.

D'autre part, puisque cette procédure impliquait que les dates d'entrée en vigueur des restrictions de charges variaient d'une année à l'autre, l'industrie du transport avait du mal à planifier ses opérations, d'autant plus que les préavis étaient très courts, voir inexistantes. Afin de résoudre ces problèmes, diverses solutions ont été envisagées.

La solution privilégiée

Le Comité permanent sur le transport hors normes a donc réexaminé, à partir des statistiques des dix dernières années, les solutions qui avaient été envisagées antérieurement et les avantages et désavantages de chacune ont été mesurés.

La solution privilégiée a été la redéfinition des zones (trois plutôt que deux) et l'établissement de périodes à date fixe pour les prochaines années. Cette solution a l'avantage de permettre à l'industrie de mieux planifier ses opérations. Elle a également l'avantage de prévenir des délais entre le moment où la période de dégel est en vigueur et la parution du décret, ce qui évite que le réseau soit indûment endommagé. Le fait que les périodes de restrictions de charges aient pu être raccourcies, grâce à l'addition d'une troisième zone, offre l'avantage de créer des périodes plus courtes que si on avait conservé les deux mêmes zones qu'antérieurement et, par le fait même, pénalise moins l'industrie. Les conséquences sur les mouvements de transports sont positives dans leur ensemble.

La consultation

Un sondage, effectué par le Service de la réglementation économique, auprès de transporteurs, d'expéditeurs et d'associations, avait démontré que la possibilité d'établir des dates fixes pour le dégel était très favorablement accueillie. Les commentaires reçus depuis l'entrée en vigueur de cette nouvelle disposition confirment l'intérêt de l'industrie envers celle-ci.

5. Les liens du programme

5.1 Les enjeux ministériels

La mission du ministère des Transports nous provient des différentes lois qui nous régissent. Cette mission en est d'abord une de services. Ces services sont offerts à la population, qui est la clientèle car c'est elle qui en paie les coûts. Cette mission doit être analysée dans le contexte des problématiques actuelles de transport au Québec. Plus particulièrement, la mission de la DGTPM consiste à favoriser la mobilité des personnes et des marchandises par l'accès à des systèmes de transport intégrés, fiables, efficaces, sécuritaires, qui contribuent au développement économique et social du Québec.

Dans ce contexte, parmi les principaux enjeux énoncés par monsieur Jean-Marc Bard, le sous-ministre des Transports, en février 1990, on retrouve :

- la protection du réseau routier;
- la sécurité des transports;
- l'intermodalité; et
- la santé économique de l'industrie québécoise des transports.

Ces enjeux spécifiques s'inscrivent dans les grands enjeux gouvernementaux : les enjeux économiques, concurrentiels, environnementaux et humains. Ces enjeux correspondent aux objectifs du règlement.

Le réseau québécois est composé en majeure partie de routes vieilles de plus d'une vingtaine d'années. En dollars constants, le budget alloué au réseau a diminué au cours de la dernière décennie. Le défi est maintenant de remettre en état le réseau existant et de voir à la protection des acquis. La réglementation sur les charges et

dimensions est primordiale dans le processus de préservation du patrimoine routier. Il ne servirait à rien de réinvestir des millions dans le réseau si c'est pour le voir se dégrader à courte échéance.

Le grand public est de plus en plus conscient des inconvénients que peut engendrer le transport hors normes sur les flux de circulation et de ses effets sur la sécurité routière. Il est parfois moins au fait de la nécessité économique d'établir des paramètres de circulation pour ces véhicules. Les enjeux du règlement sont donc de composer avec ce paradoxe afin de faire du transport hors normes un transport sécuritaire qui agit pour les intérêts économiques du Québec.

Le choix optimum du mode de transport est un enjeu d'importance. Le rail et le maritime peuvent être des moyens de remplacement intéressants à la route lorsque l'on parle de transport en surdimensions ou en surcharges. Le contexte d'abandon des chemins de fer porte toutefois à réfléchir. Il serait probablement plus approprié de favoriser certains transports par rail plutôt que de risquer de mettre en péril nos infrastructures routières. Toute la politique de subvention des infrastructures de transport est à revoir. La réglementation sur le permis spécial de circulation nous permet à présent, grâce à l'expertise, d'exiger que les autres modes de transport soient étudiés par l'expéditeur comme remplacement au transport routier.

Les intérêts économiques québécois sont un facteur complexe mais important pour le ministère des Transports. Nous cherchons à offrir le meilleur service au citoyen au meilleur coût. Le

tout suivant le principe des vases communicants entre les intérêts du consommateur à avoir des biens à moindre coût, la nécessité de ne pas avoir à hausser nos impôts à cause d'un usage abusif du réseau et la santé économique de l'industrie du transport qui vit déjà des moments difficiles avec le contexte de la déréglementation.

5.2. La gestion intégrale de la qualité

Le processus de travail

Le Règlement sur le permis spécial de circulation est partie intégrante des responsabilités de la D.R.T.M. Il constitue un exemple typique de normes pour lequel il est intéressant de comparer les étapes de réalisation avec celles du processus de travail relatif à la réglementation. Il est à noter que les travaux relatifs à cette révision ont débuté il y a quatre ans.

Afin d'illustrer le processus de gestion intégrale de la qualité dans les dossiers de permis spéciaux, nous allons examiner le traitement que nous avons fait dans le cas des grues automotrices.

La problématique

Rappelons tout d'abord la problématique. Les chartes de charges prévues dans le Règlement sur le permis spécial de circulation ont été conçues principalement pour des véhicules lourds de type courant. Les grues ont des configurations d'essieux et d'entraxes qui sont généralement différentes des autres véhicules. Plusieurs ont des masses axiales et totales tellement imposantes, qu'il importe d'avoir les caractéristiques exactes du véhicule avant d'émettre un permis.

D'autre part, de plus en plus de grues sont requises sur la majorité des chantiers d'importance au Québec. Un système d'émission de permis, qui exigerait un permis pour chaque déplacement de chaque grue, gênerait considérablement les opérations de cette industrie, en plus de rendre inefficent le traitement des demandes de permis.

Avec le régime d'émission de permis qui avait cours lorsque l'ancienne directive était en vigueur, seulement 44 % des grues étaient admissibles à un permis leur autorisant l'accès sur l'ensemble des chemins publics. Les autres grues avaient accès au réseau autoroutier dans une proportion de 44 %, ou étaient confinées à des demandes d'études de parcours à chacun de leur déplacement dans une proportion de 12 %.

Puisque les grues sont des véhicules dont les caractéristiques ne varient pas autant que celles des véhicules qui ont pour vocation de transporter des chargements divers, des études ont déjà été effectuées afin d'examiner l'opportunité de les «homologuer».

Le principe «d'homologation» suppose que chaque grue sera analysée par un ingénieur qui en certifiera les caractéristiques. Le ministère des Transports considérera cette certification lors de l'expertise requise pour l'obtention du permis de classe 6. Lorsque le Service des ouvrages d'art aura jugé que la grue peut utiliser le parcours ou le réseau demandé, un permis annuel sera émis à la demande du propriétaire de la grue.

Trois types de réseaux ont été envisagés :

- le premier type comprendrait l'ensemble des chemins publics;
- le deuxième type comprendrait l'ensemble des chemins publics à la condition d'éviter les ponts qui seront affichés comme étant interdits à la circulation de véhicules en surcharge; et
- le troisième type comprendrait l'ensemble des autoroutes.

Les solutions envisagées

Le statu quo

Le statu quo consisterait à traiter les demandes de permis spéciaux pour les grues comme par le passé.

L'avantage de cette solution serait de perpétuer une procédure établie depuis bon nombre d'années, et de ne pas donner l'illusion que l'on favorise cette industrie par rapport aux autres.

Pour le Ministère, les désavantages seraient qu'il ne pourrait s'assurer de la justesse des demandes. De plus, l'opération fastidieuse du traitement répétitif des demandes de permis de même nature sur les mêmes parcours serait perpétuée.

Pour l'industrie, les désavantages seraient qu'elle continuerait à être obligée de faire des demandes répétitives de permis, ce qui la gênerait dans ses opérations.

«L'homologation»

Le ministère des Transports tirerait avantage de «l'homologation», puisqu'il s'assurerait que les caractéristiques qui sont mentionnées sur les demandes de permis sont justes. De la sorte, il contribuerait à la sauvegarde de ses infrastructures routières et à

l'amélioration de la sécurité des usagers du réseau routier. De plus, en réduisant les demandes répétitives de même nature, il améliorerait l'aspect fonctionnel de la procédure d'examen des demandes et d'émission des permis.

Pour ce qui est des propriétaires de grues, «l'homologation» des grues résoudrait la majeure partie de leurs problèmes à l'égard de l'obtention des permis spéciaux de circulation. Les études ont démontré que certaines grues peuvent, après de légères modifications, avoir accès à des réseaux «extentionnés». Les résultats des études ont montré que 70 % des grues pourront circuler sur tous les chemins publics. Parmi celles-ci, 23 % devront éviter les ponts affichés comme étant interdits aux véhicules en surcharge. Seulement 30 % des grues n'auront pas accès à tous les chemins publics. En fait, 21 % de l'ensemble des grues auront des permis pour circuler sur les autoroutes, et 9 % devront toujours obtenir leurs permis après analyses de trajet. De plus, en autorisant, pour une année, les mouvements des grues qui seront homologuées pour des trajets spécifiques qui auront été analysés, nous permettrons aux propriétaires d'élargir leur champ d'action au fur et à mesure de leurs demandes.

«L'homologation», avec le renouvellement en bloc des parcours pré-analysés

Cette solution a les mêmes avantages que la précédente, avec l'avantage supplémentaire de répondre à une demande de l'Association des propriétaires de grues du Québec. Cette dernière souhaiterait qu'au cours des années, les demandes de parcours pré-

analysés soient renouvelées en bloc. Par exemple, un propriétaire qui aurait un permis pour circuler sur le réseau autoroutier seulement, aimerait, lors du renouvellement de son permis, pouvoir y greffer les permis qu'il a obtenus pour circuler sur des parcours autres que les autoroutes.

Les désavantages seraient d'ordre opérationnel pour le traitement de la demande de renouvellement en bloc et le contrôle sur route. Premièrement, le système informatique du Service des ouvrages d'art ne peut pas, pour l'instant, analyser automatiquement une telle commande et la charge de travail serait trop grande pour répondre, dans des délais raisonnables, à la demande. Deuxièmement, le permis serait assorti d'une liste composée de nombreux parcours dont chacun comprendrait des conditions particulières de circulation, ce qui rendrait le contrôle difficile et laborieux.

La solution privilégiée

La solution retenue par le Comité permanent sur le transport hors normes est «l'homologation» des grues, sans renouvellement en bloc des parcours préautorisés.

Même si le principe «d'homologation» n'est pas en cause, certains points restent encore à étudier afin de compléter ce dossier. Entre autres, mentionnons que le trajet idéal pour les grues les plus imposantes est le réseau autoroutier. Malheureusement, certaines de ces grues circulent à des vitesses réduites, ce qui cause un problème à l'égard des vitesses minimales prescrites sur les autoroutes. Des avis juridiques ont été demandés pour trouver une solution légale à ce problème. Un

sous-groupe de travail examine en même temps la possibilité de prévoir une signalisation mobile qui rendrait le mouvement de transport sécuritaire. De plus, la Direction des sols et matériaux se penche sur la possibilité d'interdire la circulation des grues pendant la période des heures d'achalandage d'une partie de l'été.

6. Conclusion

Le processus de qualité continue d'être appliqué intégralement à ce dossier. Notons que les membres qui y participent activement sont des personnes compétentes et qualifiées qui ont été choisies pour leur expertise dans leur domaine respectif.

Le Ministère a créé un précédent en terme de concertation en formant un comité qui peut intégrer en même temps le réseau routier et les différents modes de transport tout en poursuivant des objectifs communs de protection du réseau, de sécurité routière et de rentabilité des transports. C'est un grand défi. Il faut continuer ces mailages par des échanges fructueux internes et externes. Ce principe de concertation, comme mode de fonctionnement, s'applique à d'autres formes de transport des personnes et des marchandises que le transport hors normes.

Pro du volant En route vers l'excellence

Alain Beauchemin
Direction des ressources humaines

Le projet «pro du volant», c'est quoi?

C'est un projet pilote dont l'objectif vise à accroître la qualité de conduite de tous les opérateurs (réguliers et occasionnels) de camions lourds du district de Sherbrooke et de Saint-Charles.

Le contexte

Dans le domaine du transport, il est reconnu que la qualité de conduite peut influencer le nombre d'accidents ainsi que les coûts inhérents à l'entretien et à la réparation des véhicules.

Or, les statistiques des accidents de travail du ministère des Transports pour l'année 1988 indiquent «que ce sont les accidents où le travailleur a été frappé par un objet en mouvement ou un véhicule qui sont en plus grand nombre alors qu'on retrouvait ce genre d'accidents au deuxième rang en 1985 et 1986 et au troisième en 1987».

* Florent Duchesne, *Rapport sur les statistiques des accidents de travail au ministère des Transports 1988, (mars 1990), Québec, Division de la santé et de la sécurité du travail.*

De plus, l'ampleur de notre parc de camions lourds entraîne des déboursés substantiels en entretien et réparation. À cet effet, nous observons, chez les entreprises de transport, des interventions multiples auprès de leurs conducteurs pour réduire les coûts d'opération, notamment dans les domaines de l'économie d'énergie (carburant-conduite économique) ainsi que de l'usure prématurée de certaines composantes mécaniques. Aussi, le ministère des Transports par le projet «pro du volant», s'est engagé sur la même voie en voulant susciter chez les opérateurs de camions lourds un goût de la qualité et renforcer chez eux le sentiment d'appartenance et ce, dans la poursuite de la démarche entreprise sur la gestion intégrale de la qualité.

Quels sont les facteurs d'origine du projet?

À la suite de la révision du processus de sélection visant les emplois réguliers d'opérateurs de camions lourds, nous avons développé de nouveaux outils d'évaluation qui mettent l'accent autant sur les habiletés techniques de conduite que sur le respect des règles inhérentes à la sécurité routière.

Conséquemment, ce nouveau test fut utilisé, à maintes reprises, pour recruter de nouveaux opérateurs et les analyses démontrèrent son efficacité.

Or, si nous étions convaincus de la compétence des nouveaux arrivants, qu'en est-il des opérateurs déjà en emploi? Il nous fallait donc répondre à cette question. C'est ainsi qu'est née une démarche visant à connaître la qualité de conduite des opérateurs déjà en place.

L'approche retenue

On peut résumer l'approche en cinq points

1. La maîtrise d'oeuvre est confiée aux gestionnaires responsables de la réalisation du projet.
2. Le rôle des intervenants doit être bien défini.
3. La réalisation du projet doit reposer sur l'application de notions de concertation et de collégialité entre les divers intervenants.
4. L'intervention des instructeurs du Service des équipements doit être perçue, par les opérateurs, comme une relation d'aide.
5. Le projet doit s'appuyer sur l'expertise disponible au Ministère.

Le rôle des intervenants

1. Gestionnaires (districts pilotes) : agir à titre de **maître-d'oeuvre** dans leur district respectif.
2. Chef de service du personnel régional :

agir à titre de **coordonnateur régional** du projet et aider les gestionnaires.

3. Service de la dotation (Direction des ressources humaines) : instaurer le projet et en assurer la coordination ministérielle.
4. Service des équipements : agir à titre de **expert technique** autant sur les aspects théoriques que pratiques de la conduite.
5. Service des conditions de travail (Direction des ressources humaines) : agir à titre de **service expert** en matière de santé et de sécurité et entamer les approches avec les représentants syndicaux.
6. Service du développement (Direction des ressources humaines) : Agir à titre de **service expert** en matière de perfectionnement.
7. Direction des communications : Concevoir un plan de communication pour le projet.

Les modalités d'implantation du projet

Afin d'assurer la réussite du projet, des conditions préalables à son implantation ont été présentées et acceptées par tous les intervenants, à savoir:

- Le projet doit mobiliser l'ensemble des opérateurs (réguliers et occasionnels) des districts visés. Pour y parvenir, les intervenants doivent mettre en place un climat favorable à une adhésion volontaire des opérateurs.

- La maîtrise d'oeuvre du projet doit être confiée aux gestionnaires des districts visés.
- Les chefs d'équipe et les contre-maîtres doivent être «impliqués» dans le projet.
- Un responsable du projet doit être désigné dans les districts concernés.
- Les représentants syndicaux doivent être informés de la nature du projet.
- Les instructeurs du Service des équipements optent pour une approche personnalisée avec les opérateurs, en étant à l'écoute de leurs commentaires et en prenant le temps de bien expliquer la démarche de formation proposée.
- L'identification des besoins de l'opérateur s'effectue au moyen d'une démarche d'accompagnement sur la route avec un instructeur.
- Les accompagnements sur la route doivent être précédés d'une prise de contact entre les instructeurs et tous les opérateurs, en vue de bien expliquer à ces derniers la démarche retenue.
- Il est entendu que les activités de déneigement demeurent prioritaires et les instructeurs devront s'y adapter.
- Les informations recueillies par l'instructeur auprès des opérateurs doivent demeurer confidentielles.
- Avant de mettre fin à leur intervention, les instructeurs doivent s'assurer que tous les opérateurs

ont bien assimilé les éléments de formation.

- De façon à soutenir l'intérêt, l'adhésion et la motivation, un témoignage de reconnaissance doit être adressé aux opérateurs à la fin du projet.
- Un suivi doit être effectué en vue d'apprécier la rentabilité de l'intervention.

Le moyen utilisé pour connaître la qualité de conduite des opérateurs

Afin d'apprécier la qualité de conduite des opérateurs déjà en emploi, le nouveau test «Épreuve de conduite» est retenu comme l'instrument le plus adéquat.

En effet, il évalue, sur un parcours pré-établi, des «habiletés directes» qui sont celles reliées à la conduite «technique du véhicule» et des «habiletés indirectes» qui se réfèrent davantage à des comportements reliés à la sécurité. De plus, l'utilisation de ce test, compte tenu de sa nouveauté, permettrait de le bonifier à partir des données recueillies par les instructeurs.

Les résultats attendus

Humains

- Réduire les blessures causées par des véhicules.
- Intégrer chez les opérateurs des notions de conduite préventive et une sensibilisation au respect des règles de sécurité.
- Susciter chez les employés un goût de la qualité.
- Signifier aux opérateurs la valeur qu'ils représentent pour l'organisation (Ministère).

Économiques

- Diminuer les coûts reliés à l'entretien et à la réparation des véhicules.
- Accroître la qualité des travaux.
- Réduire le nombre d'accidents de travail.

Relationnels

- Améliorer les communications internes entre les opérateurs, les chefs d'équipe et les contremaîtres.
- Développer un esprit de concertation entre services et mobiliser l'expertise professionnelle.
- Renforcer les liens entre les gestionnaires et les employés.
- Améliorer l'image extérieure du Ministère puisque les opérateurs sont en contact direct avec les citoyens.

Les indicateurs de réussite

- Le district de Sherbrooke a déjà observé une baisse marquée du nombre de réparations de véhicules, particulièrement celles qui sont attribuables à de mauvaises techniques de conduite. Ils ont pu ainsi devancer les préparatifs pour la saison estivale.
- Une amélioration sensible de la communication interne est également notée entre les divers intervenants du district. (Ils utilisent maintenant le même langage.)
- Un vif intérêt a été manifesté par les opérateurs qui ont senti toute l'attention que le Ministère porte à leur égard. (La ressource humaine, notre plus grande richesse.)

- Un changement positif de la part de certains opérateurs sur la vision de l'instructeur.
- Une amélioration marquée de la qualité de conduite a été observée chez bon nombre d'opérateurs.

Conclusion

Dans ce projet, le geste est venu appuyer la parole en stimulant le goût de la qualité de conduite. Les bienfaits récoltés nous encouragent à poursuivre notre route vers l'excellence.

La reconnaissance de l'excellence

Sam L. Elkas
Ministre des Transports

Il me fait particulièrement plaisir de vous adresser la parole dans le cadre du programme de reconnaissance de l'excellence. J'aimerais d'abord féliciter les lauréats ainsi que les participants qui ont démontré que la gestion intégrale de la qualité au ministère des Transports, c'est important!

La main-d'oeuvre est, parmi toutes les ressources du Ministère, celle qui est la plus importante et le Programme de reconnaissance de l'excellence a été créé justement pour lui rendre hommage.

En effet, ce programme vise à :

- valoriser le personnel;
- permettre à la main d'oeuvre d'atteindre des objectifs;
- rehausser l'image du Ministère.

Notre clientèle, qu'elle soit interne ou externe, s'attend à un service efficace et de qualité. C'est ça l'excellence! Le programme de reconnaissance de l'excellence s'adresse à tous. Il n'en tient qu'à vous gestionnaires, de promouvoir ce programme afin que vos équipes y participent.

Depuis 18 mois, vous participez à des sessions de sensibilisation. Depuis une dizaine de mois, vous avez l'occasion de vous interroger sur votre mobilisation et celle de votre équipe.

La qualité, il faut le répéter, c'est l'affaire de tous.

La poursuite de la qualité impose certains changements. Ces changements ne peuvent s'effectuer sans la collaboration de tous et sans investissements importants de temps, énergie et formation.

Vous, comme gestionnaire, avez le pouvoir de prendre des décisions, de les orienter et de vous donner les moyens nécessaires pour les réaliser.

Vous avez donc le pouvoir d'entraîner notre ressource humaine et notre main-d'oeuvre dans la bonne direction, dans l'atteinte de l'excellence.

Le défi de cette décennie consiste à maintenir nos ressources humaines en bonne santé, dans un organisme sain.

Nos objectifs doivent donc constamment tenir compte de la nature et des besoins des hommes et des femmes qui travaillent avec nous. Nous devons travailler de façon à les motiver pour continuer dans la recherche de l'excellence.

Les thèmes que Jean-Marc a mentionnés plus tôt, soit :

- l'amélioration des services à la clientèle;
- les communications sous toutes leurs formes;
- les innovations de toutes sortes, et
- la gestion axée sur la participation,

font partie des préoccupations que j'ai en tant que Ministre des Transports. Je ne veux plus que nous soyons perçus comme cette immense «machine» qui n'arrive pas à répondre aux demandes qui nous sont acheminées. J'aimerais, et permettez-moi d'insister, pour que tous et chacun, vous soyez conscients que nous avons une clientèle à desservir et qu'elle le soit dans les plus brefs délais possibles tout en leur offrant les meilleurs résultats possibles.

Je réitère mes félicitations à tous ces lauréats ainsi qu'à leurs supérieurs et je ne peux que souhaiter que l'an prochain, plusieurs d'entre vous ainsi que vos équipes, participeront au Programme de reconnaissance de l'excellence. Bravo!

La gestion intégrale de la qualité appliquée aux ouvrages d'art

Guy Richard

Chef du Service des ouvrages d'art
Pilote de l'activité

Le but de cette conférence est de vous présenter l'approche qui a été retenue pour implanter la gestion intégrale de la qualité dans l'activité ouvrages d'art.

Par la suite, nous vous présenterons les tout premiers résultats concrets obtenus à ce jour et ceux à venir à court et moyen terme dans quelques cas.

Le comité ministériel de la gestion intégrale de la qualité

Au printemps 1986, le comité ministériel de la gestion intégrale de la qualité a été mis sur pied.

Sans entrer inutilement dans une foule de détails que la majorité d'entre vous connaissent, rappelons seulement qu'une de ses tâches est de coordonner l'implantation de la gestion intégrale de la qualité (G.I.Q.) au Ministère.

Pour ce faire, il a été décidé de diviser le Ministère en quatre grands secteurs d'intervention, c'est-à-dire:

- Le transport des personnes et des marchandises;
- La recherche et le développement;
- Les ressources;

- Les infrastructures de transport.

Le secteur des infrastructures de transport

Le secteur des infrastructures de transport, par l'intermédiaire de son responsable, Monsieur Roger Fortin, ing., directeur de la Direction de l'entretien, a donc la responsabilité des principales activités des directions générales du génie et des opérations. Rappelons que le rôle d'un secteur d'intervention est de :

- faire le lien entre le comité sur la G.I.Q. et toutes les unités administratives qui font partie de son secteur d'activité;
- déterminer les activités prioritaires;
- planifier l'implantation de la G.I.Q. dans sa section;
- organiser l'implantation de la G.I.Q.;
- diriger l'implantation et fournir l'aide requise aux unités administratives;
- vérifier l'application des plans d'assurance et de contrôle.

Pour ce secteur d'activité, il a été décidé qu'en plus de la sensibilisation et de la mobilisation des employés, les différentes activités seraient considé-

rées sous une approche horizontale, faisant intervenir tous ceux qui sont touchés par une activité, peu importe leur unité administrative.

Dans un premier temps, furent retenues comme prioritaires les activités suivantes:

- les ouvrages d'art;
- la gestion des projets;
- le transport en vrac pour les matériaux routiers;
- les enrobés bitumineux;
- les éléments de sécurité.

Le comité de macro-gestion

Un comité fut mis sur pied par le secteur des infrastructures de transport, pour gérer cette démarche vers la qualité totale dans les ouvrages d'art. Ce comité se compose des personnes suivantes :

M. Roger Fortin, ing.
Directeur - Direction de l'entretien
Président du comité

M. Yvon Tourigny, ing.
Directeur - Direction régionale 6-2

M. Jean-Pierre Tremblay, ing.
Directeur - Direction régionale 7

M. Gaston Magnan, adm.
Chef du Service de la planification
des programmes d'entretien

M. Gaston St-Arnaud, ing.
Directeur - Direction de la construction

M. Jean Normand, ing.
Directeur - Direction des structures

M. Jean-Marie Charest, ing.
Direction de la construction
Secrétaire du comité

M. Guy Richard, ing.
Chef du Service des ouvrages d'art
Pilote de l'activité

Les principales tâches de ce comité sont d'orienter la démarche, de commenter les propositions présentées par le pilote et de s'assurer des approbations et de la mise en opération de l'ensemble.

Les grandes orientations concernant l'activité ouvrages d'art ont été proposées au comité de macro-gestion dans un livre blanc sur la gestion des structures, préparé par le responsable de la table de pilotage. En fait, l'activité ouvrages d'art a été subdivisée en onze sous-activités.

Les tables de pilotage

Comme mentionné, toutes les suggestions sont présentées au comité de macro-gestion par le pilote. Ce dernier, vu l'ampleur de la tâche, se fait aider par une équipe de copilotes.

Voici la liste des sous-activités :

1. Recherche
2. Définition des normes et exigences
3. Définition des besoins
4. Conception et préparation des projets
5. Matériaux
6. Réalisation
7. Inspection
8. Entretien
9. Exploitation
10. Détermination de la capacité structurale
11. Gestion de la qualité

Le rôle de chaque table de pilotage est de scruter la sous-activité à fond pour y relever les bons points et les points faibles. Ensuite, en fonction des orientations proposées, le groupe propose au comité de macro-gestion un mandat clair concernant un point bien précis, travaille ce point, propose une

solution et après approbation du comité de macro-gestion, voit à la mise en application de la solution. Par la suite, le groupe propose un autre mandat et la roue recommence à tourner.

Faisons rapidement le tour des différents groupes de travail et voyons les réalisations ainsi que le travail en cours.

1. Recherche

Copilote : Daniel Vézina
(Serv. du laboratoire central) par intérim

Membres : André Gauvin
(Serv. des ouvrages d'art)
Constantin Halchini
(Laboratoire central)
Annie Santer
(Dir. de la recherche)

1.1 Suivi des expérimentations

Le premier sujet de préoccupation de ce groupe de travail a été les nombreux essais de toutes sortes qui se font à différentes étapes de la vie d'un ouvrage d'art, tant sur le plan de la conception (nouveaux détails de construction, nouveaux appareils d'appui, nouveaux types de murs, etc.) que sur celui de la construction (nouveaux produits, etc.). Bien souvent, le suivi n'est pas fait et s'il est fait, peu de personnes sont mises au courant des résultats, qu'ils soient positifs ou négatifs.

Le groupe de travail a proposé qu'une entité administrative rattachée au Service des ouvrages d'art (une seule personne pour commencer) fasse la compilation de tous les essais, reçoive toute l'information et, avant tout nouvel essai, informe l'expérimenta-

teur de ce qui a déjà été fait au Ministère sur le sujet.

Cette unité fera ensuite une relance auprès de l'expérimentateur pour qu'il fasse le suivi de son essai et qu'il lui communique les résultats, bons ou mauvais. L'unité administrative se chargera par la suite de faire parvenir les résultats, tels quels ou résumés, aux différentes personnes du Ministère qui sont susceptibles d'être intéressées par l'information en question. Les bénéfices d'une telle opération sont évidents et n'ont donc pas à être explicités ici.

1.2 Veille technologique

Plusieurs personnes du Ministère assistent à des congrès, séminaires, colloques où l'on traite des ouvrages d'art. Le Ministère reçoit plusieurs revues spécialisées qui ne sont lues que par quelques personnes. Or, il arrive souvent que dans ces deux cas il y ait de l'information qui serait de la plus grande utilité soit pour les concepteurs, les surveillants, les inspecteurs ou encore ceux qui sont responsables de l'entretien des structures.

Une personne appelée «veilleur» devrait être à l'affût de cette information, la dénicher, la transformer ou la faire transformer de façon directement assimilable par l'utilisateur et enfin la diffuser à ceux qui sont directement intéressés par le sujet.

1.3 Implantation

Avant de procéder au prochain sujet que le groupe veut étudier, c'est-à-dire le transfert technologique, il a été convenu qu'il se pencherait sur l'application de ses deux premières recommandations.

2. Définition des normes et exigences

Copilote : Yvon Gaumont
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Michel Bélanger
(Serv. des ouvrages d'art)
Daniel Hamel (Serv. de la
planification routière)
Réjean Morin
(Serv. des ouvrages d'art)

Ce groupe a pour tâche de s'assurer que les normes en vigueur dans l'activité ouvrages d'art soient à jour et que tout ce qui doit être normalisé le soit.

Le travail lui-même de confection des normes est toujours la responsabilité du comité des normes dans le cadre de son processus préétabli.

2.1 Définitions

Le groupe a dû se pencher dans un premier temps sur plusieurs définitions telles que plan type, plan normalisé, guide, code, manuel, norme, etc.

De cette étude découle que les plans standard, dans le cas des ouvrages d'art, ne devraient plus servir pour les soumissions parce qu'ils sont trop vagues. Dans chaque cas, un plan type devrait être fait; on pense surtout ici aux ponceaux, ponts acier-bois, etc. Des outils de génération rapide de ces plans types devront être disponibles avant de transformer cette recommandation en directive.

2.2 Préparation de normes et standards

Le groupe travaille en étroite collaboration avec les responsables du comité des normes pour ce travail et devient

même l'interlocuteur privilégié pour les ouvrages d'art.

3. Définition des besoins

Copilote : Louis-Georges Coulombe
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Théodore Maxim
(Dir. de la construction)
Georges Mercier
(Région 05)
Michel Thivierge
(Dir. de l'entretien)

3.1 Définition des besoins pour la construction et l'entretien

La réflexion de ce groupe de travail a fait ressortir le besoin d'une liste de vérification qui permet d'établir complètement le besoin, ce qui amènera des besoins mieux définis. La réflexion en cours a aussi soulevé l'éventuel besoin de mini-étude d'opportunité dans le cas de remplacement ou renforcement de structures.

4. Conception et préparation des projets

Copilote : Yvon Gaumont
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Gérald Camiré
(Serv. des ouvrages d'art)
Louis-G. Coulombe
(Serv. des ouvrages d'art)
Pierre Leclerc (Région 04)
Théodore Maxim
(Dir. de la construction)
Léonard Vachon
(Serv. des ouvrages d'art)

4.1 Gestion des études préparatoires à la conception

Plusieurs «input» sont préalables à la conception d'une structure; il s'agit de la géométrie, de l'étude hydraulique,

lorsqu'il s'agit d'un pont sur rivière, de la topographie, de l'étude géotechnique et finalement de l'étude environnementale.

Comme un produit ne saurait être meilleur que ses composantes de départ, le groupe de travail a porté une attention particulière aux études préparatoires.

La qualité étant la satisfaction d'un besoin, le groupe de travail a consacré ses énergies à définir clairement ses besoins de telle sorte que les études reçues répondent exactement au besoin en tout temps.

4.2 Assurance qualité chez les consultants

Dès que sa première tâche sera complètement terminée, ce groupe de travail s'attaquera à l'assurance de la qualité chez les consultants.

5. Matériaux

- Copilote : Fernand Caron
(Serv. des ouvrages d'art)
- Membres : Michel Bélanger
(Serv. des ouvrages d'art)
J.-Jacques Dubreuil
(Serv. de l'assurance de la qualité)
Louis Langevin
(District 15)
Yves Robillard (Serv. de l'approvisionnement)
Daniel Vézina (Serv. du laboratoire central)

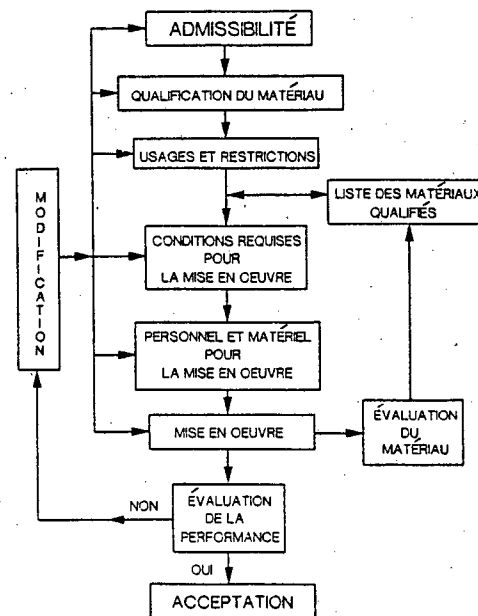
5.1 Préqualification des matériaux

Plusieurs compagnies et entrepreneurs proposent à différents représentants du Ministère de nouveaux matériaux ou de nouvelles applications pour des matériaux connus. Bien souvent, ces

matériaux sont proposés en cours de soumission ou pendant la réalisation des travaux, ce qui laisse très peu de temps pour bien les évaluer avec tous les risques que comporte une évaluation à la sauvette.

Le groupe de travail a proposé un processus de préqualification des matériaux auquel seront associés tous les intervenants, c'est-à-dire les fournisseurs, la Direction des structures, le laboratoire central et les directions régionales.

PROCESSUS DE PRÉQUALIFICATION



Un rapide examen du tableau précédent permet de voir le cheminement du processus de préqualification :

- **ADMISSIBILITÉ** : Avant d'entreprendre le processus, il est nécessaire de s'interroger sur la pertinence du matériau. Comble-t-il un besoin, est-il plus performant qu'un autre, est-il québécois?

- **QUALIFICATION DU MATÉRIAU :** Évaluation de la performance, par l'examen de la fiche technique du matériau ou du système, de sa description etc.
- USAGES ET RESTRICTIONS :** Conditions d'utilisation du matériau ou du système.
- **LISTE DES MATÉRIEAUX QUALIFIÉS :** Publication annuelle d'une liste de tout matériau ou système de matériau qui a passé avec succès l'étape de la qualification.
- **CONDITIONS REQUISES POUR LA MISE EN OEUVRE :** C'est l'ensemble des conditions qu'il est nécessaire de respecter pour s'assurer de la qualité et de la performance des matériaux.
- **PERSONNEL ET MATÉRIEL POUR LA MISE EN OEUVRE :** Qui peut utiliser ce matériau et avec quel équipement.
- **MISE EN OEUVRE :** Ensemble des conditions nécessaires à l'application ou la pose des différents matériaux comme le taux de pose, les conditions de circulation, les délais d'attente, etc.
- **ÉVALUATION DE LA PERFORMANCE :** Lors de la réalisation des travaux, et après une période d'usage, il est nécessaire de prendre note des problèmes rencontrés et, dans le cas de performances douteuses, on propose des modifications à l'étape déficiente du processus ou on disqualifie le matériau ou le système de matériaux.

Le groupe de travail poursuit maintenant ses efforts pour appliquer ce système et s'attaquera par la suite aux

membranes d'étanchéité de types II et III.

6. Réalisation

Copilote : Réjean Morin
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Raymond Allan
(Région 6-4)
Sami Boulos (Région 6-2)
Normand Genest
(Serv. des ouvrages d'art)
Denis Laporte
(Serv. des ouvrages d'art)

Plusieurs points ont attiré l'attention de ce groupe de travail.

La préqualification des entrepreneurs à partir d'un programme préapprouvé d'assurance de la qualité en est un. Ce problème doit toutefois être traité pour l'ensemble du Ministère et un groupe de travail se penchera sur le problème tout prochainement; le problème a donc été mis de côté pour l'instant.

L'autre problème était la compétence de nos surveillants ainsi que l'uniformisation des méthodes de surveillance d'un bout à l'autre de la province.

Pour atteindre cet objectif, le groupe de travail a proposé un programme de formation des surveillants et a préparé deux modules de quatre jours de cours.

Le premier module, qui décrit la surveillance de travaux simples, est déjà donné à la grandeur de la province, alors que le deuxième module sera donné dès l'hiver prochain.

Une directive décrivant la compétence des surveillants selon le type de travaux à surveiller est en voie de prépa-

ration et devrait entrer en vigueur pour l'année 1993-1994.

Soulignons ici qu'en vertu de la loi des ingénieurs, la surveillance de travaux de construction de ponts de plus de 3 000 \$ est la responsabilité d'un ingénieur et que cette responsabilité ne peut être déléguée à un technicien; seules certaines tâches peuvent être déléguées.

Selon cette directive, les districts qui n'auront pas le personnel qualifié ne pourront faire leur propre surveillance. Ces derniers devront faire appel à d'autres districts, à leur bureau régional ou à des firmes de consultants que le Ministère aura préqualifiées.

Bien entendu, la surveillance des travaux complexes demeure comme toujours la responsabilité de l'unité conceptrice.

7. Inspection

Copilote : André Drapeau
(Serv. des ouvrages d'art)
Membres : Fernand Caron
(Serv. des ouvrages d'art)
Georges Christman
(Région 3-2)
Gérard Desgagné
(Serv. des ouvrages d'art)
Marc Flamand (Région 07)
René Gagnon
(Dir. de l'entretien)
Jacques Prévost
(Serv. des ouvrages d'art)

Ce groupe de travail a senti le besoin d'un système d'inspection uniformisé, pouvant être traité numériquement et effectué par des inspecteurs compétents. En fait, une fois la conception et la construction d'un pont terminé,

toute sa sécurité repose sur la valeur des inspections qui sont faites.

Un système d'inspection basé sur une évaluation objective des dommages a été mis sur pied et, par la suite, un programme de formation des inspecteurs a été conçu.

Considérant les enjeux en cause, c'est-à-dire la sécurité du public et le coût phénoménal des investissements provinciaux dans les ouvrages d'art, le système d'inspection proposé est beaucoup plus exigeant que le système actuel. On doit inspecter chaque membrure d'un pont avec «le doigt dessus». C'est la seule façon de connaître l'état du pont et de pouvoir garantir le niveau de sécurité escompté. Il va de soi que cette approche nécessitera une plus grande utilisation des passerelles et nacelles d'inspection et que le temps requis pour les inspections sera plus long.

Par la suite, en plus des observations écrites et dessinées que l'on fait, deux cotes sont établies pour chaque membrure; la cote d'évaluation des matériaux de la membrure et la cote d'évaluation du comportement de la membrure.

Soulignons ici qu'en vertu de la loi des ingénieurs, l'inspection d'une structure est la responsabilité d'un ingénieur et que cette responsabilité ne peut être déléguée à un technicien; seules certaines tâches peuvent être déléguées.

Les données ainsi recueillies pourront alimenter le système de gestion des structures qui permettra au Ministère de faire une planification stratégique de ses interventions sur les ponts.

Cette nouvelle approche requerra plus de temps de travail de l'ingénieur et du technicien, donc pour les districts, mais sera grandement compensé par un niveau de sécurité nettement supérieur et un investissement optimal des sommes consacrées aux structures.

Pour ce qui est du programme de formation des inspecteurs, il s'agit encore ici de deux modules de quatre jours; le premier est déjà donné, le second sera dispensé dès l'hiver prochain.

Encore ici, une directive à venir prochainement de la Direction générale des opérations concernant l'inspection des ponts stipulera que seul le personnel qualifié pourra inspecter des structures et les districts qui n'auront pas ce personnel devront faire appel à d'autres districts, au bureau régional ou à des consultants spécialement formés à cette fin pour répondre à leurs obligations d'inspections.

Une fois cette tâche terminée, le groupe de travail entend mettre sur pied un système d'audit des inspections ainsi qu'un système d'intervention d'urgence pour les situations désastreuses appréhendées.

8. Entretien

Copilote : Gilles Giasson
(Serv. des ouvrages d'art)
Membres : Denis Bérubé (Région 6-1)
Fernand Caron
(Serv. des ouvrages d'art)
André Godbout
(Serv. des ouvrages d'art)
René Martin
(Dir. de l'entretien)
Drasko Simic (Région 6-3)

Pour ce qui est du groupe qui travaille sur l'aspect entretien, son attention a

d'abord été portée à l'uniformisation des devis entre les travaux d'entretien et ceux de construction.

On s'affaire actuellement à réviser en profondeur le manuel d'entretien des structures pour y enlever tout ce qui est déjà au *Cahier des charges et devis généraux* (C.C.D.G.), pour y enlever aussi ce qui pourrait faire partie d'un chapitre sur l'entretien dans le C.C.D.G. et enfin pour y remettre à jour l'ensemble des méthodes de réparation et des épures.

Déjà, il a été convenu que tout travail affectant l'essence même d'une structure devait être présenté sur des plans de format ISO A1 alors que les autres travaux pouvaient être présentés sur feuilles 8^{1/2}" X 14".

Une fois ce travail terminé, le groupe entend s'attaquer à la préparation d'un programme de formation pour les ingénieurs et techniciens de district pour leur enseigner, entre autres, quelle méthode de réparation doit être employée et, une fois cette dernière choisie, comment préparer correctement les plans et devis requis pour les appels d'offres.

9. Exploitation

Copilote : Christian Lemay
(Serv. des ouvrages d'art)
Membres : Claude Côté (Dir. des systèmes de gestion)
Jean-Marie Durand
(Dir. de l'entretien)
Laurence Lemay
(Serv. des ouvrages d'art)
Claude Morin (Serv. de la réglementation technique)
Louis-André Théberge
(Région 6-5)

Par exploitation, on entend ici l'octroi des permis de charges lourdes.

Ce groupe entend apporter un changement en profondeur dans la méthode d'analyse des demandes de permis.

On entend informatiser le processus pour pouvoir faire une étude pont par pont et non une étude par classe de ponts comme on le fait actuellement.

La méthode analytique pour y parvenir a été mise au point et a même fait l'objet d'une présentation à la 3^e Conférence internationale des ponts de petites et moyennes portées.

Le travail est cependant mis légèrement en veilleuse actuellement, puisque la suite suppose que le réseau routier de la province soit accessible graphiquement sur ordinateur, ce qui ne sera pas disponible avant quelque temps selon les informations que nous possédons.

Il s'agit ici d'un point névralgique pour la sécurité de nos structures et du public. N'oublions pas que ce qui fait tomber un pont, c'est le chargement le plus lourd qui passe dessus et c'est justement avec ces chargements que nous jouons. En moyenne, une fois par semaine, nous autorisons un transport lourd qui pourrait endommager irrémédiablement plus du tiers de nos ponts et le travail consiste à s'assurer qu'il n'emprunte aucun de ces ponts et cela par une méthode manuelle. Le groupe de travail devra se pencher sur le problème pour voir s'il n'y aurait pas une autre solution en attendant.

10. Détermination de la capacité structurale

Copilote : Christian Lemay
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Ghislain Boucher
(Région 01)
Gérard Desgagné
(Serv. des ouvrages d'art)
Georges Mercier
(Région 05)

Comme on peut le constater au tableau suivant, les chargements ont beaucoup évolué depuis le début du siècle.

Une étude menée à la Direction des structures démontre que tous les ponts conçus pour un chargement inférieur à H20-S16 sont des ponts qui, potentiellement, ont un facteur de sécurité insuffisant face à la rupture pour les charges légales actuelles. Ceci est corroboré par toutes les études identiques faites ailleurs au Canada.

Le groupe de travail s'est donc attaqué à mettre au point une procédure d'évaluation des ponts qui fait appel à toutes les techniques de pointe pour pouvoir évaluer le plus précisément possible nos ponts et identifier les véritables ponts faibles. Il y a au-delà de 3 500 de ces ponts à évaluer.

Comme 1 200 de ces ponts sont des ponts acier-bois, un logiciel a été mis au point avec la collaboration de la Direction des systèmes de gestion pour permettre aux ingénieurs régionaux en structure d'évaluer eux-mêmes ces ponts. Ce travail devrait être complété en trois ans.

Pour les 2 300 ponts restant, le Service des ouvrages d'art se partage la tâche avec les bureaux d'ingénieurs-conseils.

Les consultants évaluent les ponts sur les routes par ordre de priorité d'importance de la route, alors que le Service des ouvrages d'art évalue les cas les plus critiques. À plusieurs reprises, ces ponts ne peuvent être évalués correctement à l'aide des méthodes conventionnelles de calcul. Une analyse par la méthode des éléments finis est alors faite; il s'agit en quelque sorte de créer un modèle mathématique représentant le pont et d'appliquer par la suite sur ce modèle les chargements prévus pour en évaluer le comportement. Ces modèles mathématiques doivent être calibrés et cela ne peut se faire qu'à l'aide de mesures prises sur la structure elle-même sous le passage d'une charge connue.

Le groupe a donc proposé l'acquisition d'un laboratoire mobile, demande qui a reçu immédiatement l'aval des autorités du Ministère.

ments finis-laboratoire mobile, a permis d'économiser au-delà de 110 000 \$ à ce jour. L'arrivée tardive du laboratoire l'été dernier ne nous a permis que l'analyse d'un seul pont. Nous croyons normalement pouvoir en faire 10 à 15 par année.

11. Gestion de la qualité








Copilote : Michel Bélanger
(Serv. des ouvrages d'art)

Membres : Tous les copilotes de l'activité ouvrages d'art.

Ce dernier groupe de travail aura à rédiger toutes les propositions dans une forme standardisée pour les porter au manuel de l'assurance qualité des ouvrages d'art qui aura par la suite la diffusion nécessaire; les premiers chapitres de ce manuel sont sur le point d'être rédigés.

Conclusion

Comme vous pouvez le constater, la qualité dans l'activité ouvrages d'art c'est un peu comme un immense puzzle. Une fois que tous les morceaux sont mis bien à leur place, nous retrouvons toute la cohérence du système et une belle image de qualité.

a) Avant 1910			CHARIOT 5 ton ou 10 ton
b) 1910			10 pt MACHINE À VAPEUR 10 ton
c) 1930	H10 H15 H20		2 ton 8 ton 3 ton 12 ton 4 ton 16 ton
d) 1944	H20-S18 H15-S12		1.6 pt 1.4pt-30pt 4 ton 16 ton 16 ton 3 ton 12 ton 12 ton
e) 1971	H25-S20		1.6 pt 1.4pt-30pt 5 ton 20 ton 20 ton
f) 1980	M5250		4.25m 4.25m-9.25m 5.1 t 20.4 t 20.4 t
g) 1988	Q5880		4.0 m 6.0 m 6.0 m 6.1 t 24.4 t 20.4 t 16.3 t

Véhicules de conception normalisée

L'analyse d'un premier pont à Lennoxville, faite avec le tandem élé-

La gestion intégrale de la qualité La détermination des besoins

Jean Normand, ing.
Directeur des structures

L'activité «ouvrages d'art» étant retenue comme prioritaire pour l'implantation de la gestion de la qualité, certains peuvent penser qu'il s'agit là d'un exercice pour les spécialistes et que les gestionnaires seront informés plus tard de ce qui les concerne.

Il est vrai que les premières réformes proviennent des spécialistes et que l'amélioration de la sécurité à très court terme passe par l'amélioration des techniques d'inspection. Mais à plus long terme, la plus grande amélioration proviendra d'une bonne identification des besoins des clients, soit les gestionnaires.

Même si, aujourd'hui, je vous propose des exemples reliés aux ouvrages d'art, je vous suggère d'appliquer dès maintenant la même réflexion à d'autres activités. Pour avoir entendu certains commentaires tant aux opérations qu'au génie, je suis convaincu que l'imprécision de la formulation des besoins est la source numéro un des conflits entre les deux directions générales.

Notre expérience

La diapositive suivante illustre une demande pour la préparation de projets dont les coûts sont de l'ordre de 25 M\$. Les plans des deux premiers projets ont été livrés en 1991, mais une

semaine avant la livraison, dans au moins un cas, on suggérait encore des modifications. Cette façon de faire a souvent été rapportée dans le passé et a engendré ce qu'illustre bien la diapositive n° 2.

Comment se fait-il qu'on puisse en arriver là? Chacun de nous, lorsqu'il discute carrière, est un administrateur, un gestionnaire, un cadre, et possède tout un bagage de théorie, mais nous demeurons tous des êtres humains qui, à titre de consommateurs, avons été habitués à aller au magasin chercher les choses dont nous avons besoin. Nous prenons ce qui existe tout fait. Les vieux avant nous devaient confectionner leurs choses. Pour améliorer l'apparence d'un produit nous avons renoncé à l'identification du besoin. Ceux qui ont gardé le réflexe, ce sont les inventeurs qui, très souvent, le sont par nécessité. Ainsi pour produire la bonne balançoire, il faut se rappeler que le gestionnaire ne prend pas ce qu'il y a sur la tablette, mais doit penser au besoin du client.

Que veut le client?

- a) un projet correct;
- b) pas de problèmes.

Exemple de deux cas :**A. Ascot Corner, Route 112 :**
pont évalué faible de conception
(J M A de 7 000).

1. Rencontre Direction des structures, Direction régionale et Service des projets : après avoir conclu que le pont ne serait pas doublé, on convient d'afficher le pont, de détourner la circulation lourde importante et de préparer un projet de renforcement.
2. Tollé de la population.
3. Le concepteur dit que le projet amène une interruption de la circulation d'au moins huit semaines.
4. Reprise du processus de décision (étape 1).
5. Séance d'information auprès de la population où l'on explique qu'il y aura un pont à quatre voies contiguës construit en deux étapes et qu'il n'y aura pas de projet de contournement de village.

B. Boischatel, Route 360 :
pont de compétence municipale.

1. Bris de membrure - amène la fermeture du pont.
2. Réparation en urgence et affichage du pont à 15 tonnes.

Il faut décider entre une reconstruction et un renforcement; il faut aussi savoir quel type de chargement doit être considéré. Le temps est ici déterminant.

Dans le premier de ces cas, les exigences légitimes exprimées par la

population ont déterminé la solution. Dans le second, les considérations techniques formulées par les spécialistes amèneront les décideurs municipaux et ministériels à préciser le type de pont requis.

Qu'arrive-t-il quand le client n'est pas satisfait?

1. Le travail doit être repris, ce qui amène un retard au calendrier, des majorations de coûts.
2. L'organisation cherche des coupables pour s'améliorer. Les coupables s'ignorent souvent eux-mêmes et se camouflent à coup sûr derrière un écran d'excuses dont l'opacité croît avec la complexité des travaux.
3. La frustration gagne ceux qui ont travaillé au projet et les administrateurs ne parviennent pas à s'expliquer qu'après tant d'années on ne puisse faire mieux.

La conclusion est évidente : on ne demande pas à quelqu'un de faire quelque chose si on ne sait pas ce qu'on veut, car on obtient autant sur-qualité (projet chromé) que non-qualité.

Les deux exemples ont montré que le concepteur a besoin d'information pour préparer le projet et que l'administrateur a besoin d'information pour prendre sa décision sur l'avenir d'une structure.

L'objectif de la table de travail étudiant la détermination des besoins est donc d'établir une grille pour formuler la demande de préparation d'un projet.

Le document préliminaire vise surtout à satisfaire les besoins du concepteur. Mais, dans sa forme actuelle, il n'aurait pas permis au concepteur de trouver la solution pour le pont d'Ascot Corner. Je fais donc appel à votre réflexion et à vos expériences antérieures pour pointer d'autres informations qui devraient être incluses. Le comité continue son travail, mais sollicite vos suggestions que vous adresserez à Louis-Georges Coulombe, ingénieur, Service des ouvrages d'art.

En terminant, je vous rappelle que l'objectif n'est pas de faire des projets, mais de bons projets.

L'opinion que nous construisons quand même, malgré la loi d'expropriation, le zonage agricole et l'environnement, est un concept dépassé. Toutes ces contraintes ne sont fondamentalement que l'exigence du client exprimée de façon négative. Il nous appartient, avant d'amorcer un travail, de reformuler toutes ces exigences en des termes adaptés à notre projet.

Fournissons d'abord l'information pertinente au concepteur, ce sera sa responsabilité de nous reconsulter après l'avant-projet pour nous fournir l'information complémentaire dont nous pourrions avoir besoin.

Nous avons besoin de vous pour mieux servir. *Ensemble, on va de l'avant.*

La gestion intégrale de la qualité

Le système d'inspection des structures

Guy Richard

Chef du Service des ouvrages d'art

Les ponts sont les points névralgiques d'un réseau routier, en raison des conséquences graves que provoqueraient leur défaillance ou leur fermeture à la circulation.

Une fois les ponts construits, leur sécurité et leur fiabilité reposent sur un système adéquat d'inspection qui débouche sur un bon système d'entretien.

En fait on ne veut pas :

- de ponts qui tombent,
- de ponts fermés sans avertissement,
- d'argent mal investi.

Jusqu'ici, l'inspection des ponts était faite par une foule d'inspecteurs du Ministère. Ces inspecteurs avaient une formation et un vécu fort différents les uns les autres et l'inspection reposait sur leurs compétences individuelles. Il en résultait des données d'inspections très variables d'un endroit à l'autre.

Alors que les résultats pouvaient être très valables à certains endroits, ils étaient plus douteux ailleurs.

Enfin, il était impossible de traiter l'ensemble de ces rapports d'inspec-

tion subjectifs pour en arriver à une image globale du réseau.

Le but du nouveau système est donc d'obtenir des inspections objectives, faites par des inspecteurs compétents qui travaillent tous de la même façon et en utilisant le même barème.

Les principales nouveautés de ce nouveau système d'inspection sont les suivantes :

1. Chaque pont, lors de l'inspection générale, doit être inspecté «le doigt sur la pièce».
2. Les inspections ne sont faites que par des inspecteurs dont la compétence a été vérifiée.
3. Les inspections sont faites suivant un système commun d'évaluation des dommages.

Reprenons rapidement en détail chacun des points que nous venons de mentionner.

1. Inspection «le doigt sur la pièce»

L'expérience passée nous a démontré qu'à maintes reprises, une inspection faite avec des jumelles ne permettait pas toujours de déceler des situations potentiellement dangereuses.

Pour atteindre les objectifs de qualité mentionnés au début de notre conférence, il faudra à l'avenir faire nos inspections comme elles se font en France, en Belgique, aux États-Unis ou plus près de nous en Ontario, en examinant en détail chaque membrure d'un pont.

Ce travail, dans beaucoup de cas, exige que l'on fasse appel à de l'équipement d'inspection spécial, tel les nacelle et passerelle, et surtout exigera de la part de nos inspecteurs plus de temps.

2. Compétence des inspecteurs

À l'avenir les inspections devront être faites par des inspecteurs compétents, c'est-à-dire des inspecteurs qui savent pour chaque type de pont où regarder pour trouver des défaillances, qui connaissent pour chaque membrure de pont les différentes faiblesses possibles, qui savent les reconnaître facilement, et savent juger de leur importance face à la sécurité de l'ouvrage où à sa longévité.

Nous ne voulons plus d'inspecteurs qui ne savent que reconnaître de l'acier rouillé ou du béton dégradé, il nous faut des inspecteurs qui savent rapidement déceler les problèmes de comportement.

Pour ce faire, nous en arrivons tout d'abord à la conclusion qu'il nous faut respecter la loi des ingénieurs et s'assurer que toutes les inspections générales de ponts se font sous la responsabilité d'un ingénieur, qui pourra déléguer certaines tâches à un technicien, mais non sa responsabilité.

Deuxièmement, chaque ingénieur et technicien affecté au travail d'inspection des ponts devra avoir suivi une

formation spéciale, lui enseignant pour chaque type de pont et pour chaque partie de pont, les différents problèmes potentiels et à évaluer leur gravité.

Ils devront enfin être familiers avec le système d'évaluation uniforme des dommages dont nous allons parler dans quelques instants.

Si pour une raison ou une autre, un district ne possède pas la main-d'œuvre qualifiée, il devra faire appel à un autre district, au bureau régional ou à des firmes de consultants spécialement formées à cette fin.

Une directive en préparation émanant de la Direction générale des opérations statuera sur cet état de chose en précisant une entrée en vigueur au plus tard pour avril 1994.

La Direction des structures a mis sur pied un programme de formation pour les inspecteurs; ce programme se donne en deux modules de cours de quatre jours et couvre l'ensemble des connaissances minimales requises par les inspecteurs pour faire un travail de qualité.

Soulignons que lorsque les inspecteurs feront la découverte de problèmes sérieux, une inspection spéciale pourra être demandée par l'ingénieur régional en structure à la Direction des structures, qui verra à envoyer un spécialiste en renfort pour évaluer la situation.

À retenir ici en grandes lignes :

- au moins un ingénieur par district,
- préférablement aussi un technicien,
- les inspecteurs doivent être formés.

3. Systèmes d'évaluation des dommages

L'uniformisation de l'évaluation des défauts observés permet qu'un même défaut soit évalué de la même façon par différents inspecteurs; ce critère est essentiel à l'efficacité du programme d'inspection et du système de gestion des structures, que le Ministère entend mettre sur pied d'ici les deux prochaines années.

Cette uniformisation ne peut se faire qu'en définissant un ensemble de critères d'évaluation auxquels doit se référer l'inspecteur pour évaluer les défauts observés. Cet ensemble de critères d'évaluation constitue le système d'évaluation des dommages.

Principes généraux

Le système d'évaluation des dommages consiste essentiellement à déterminer l'importance de chaque élément d'une structure et à attribuer deux cotes à chacun :

- La première cote est relative à la condition du matériau de l'élément inspecté; c'est la cote d'évaluation du matériau (CEM).
- La seconde cote concerne l'aptitude de l'élément à assumer son rôle dans la structure, c'est la cote d'évaluation du comportement (CEC).

Pour que ces cotes aient une signification, il faut d'abord connaître l'importance de l'élément auquel elles sont attribuées.

Selon l'importance du rôle qu'il assume dans la structure, tout élément

d'une structure doit être classé comme :

- élément principal (P),
- élément secondaire (S),
- élément auxiliaire (A).

Le tableau 2.2, *Éléments d'une structure*, indique la classification à donner à chaque membrure.

CHAPITRE DU MANUEL	ÉLÉMENT PRINCIPAL	ÉLÉMENT SECONDAIRE	ÉLÉMENT ACCESSOIRE
4			- Cours d'eau
5	- Remblai d'approche supportant un élément de fondation	- Remblai d'approche ne supportant pas un élément de fondation	- Protection de talus
6	- Fondation - Culée - Pile	- Garde-grève - Mur en retour - Assise - Mur de soutènement - Mur en aile	
7		- Appareil d'appui	
8		- Joint de dilatation	
9	- Poutre - Entraitise - Longeron - Poutre triangulée - Membrane supérieure - Membrane inférieure - Montant - Diagonale - Arc - Diaphragme porteur - Assemblage des éléments principaux	- Diaphragme non-porteur - Contreventement - Assemblage des éléments secondaires	
10	- Platelage - Surface de roulement	- Chasse-roue - Trottoir - Approche - Dalle de transition	- Drainage - Drain de tablier
11		- Garde-fou - Parapet - Glissière rigide en béton	
12	- Protection contre la corrosion	- Protection contre la corrosion	
14	- Structure flexible - Structure rigide	- Protection des extrémités	

Tableau 2.2 - Éléments d'une structure

L'évaluation du matériau ou du comportement doit être faite pour chacun des éléments de la structure.

Évaluation du matériau de l'élément

L'évaluation du matériau d'un élément consiste à déterminer, à partir des défauts de matériau observés, une cote représentative de l'état ou de la condition de cet élément.

Cette cote doit être tirée de l'abaque apparaissant au tableau 2.3.

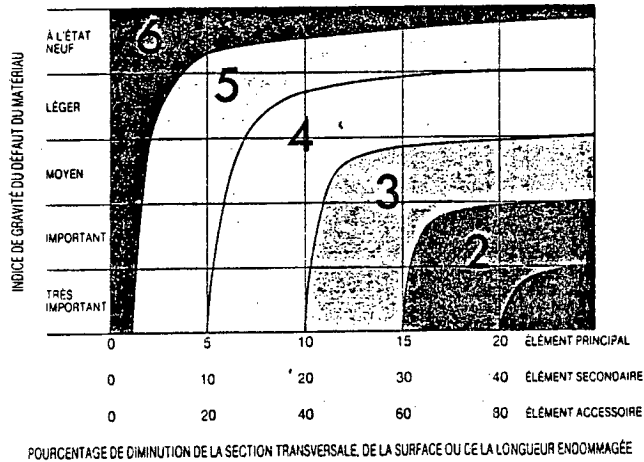


Tableau 2.3 – Évaluation de la condition du matériau

Les cotes attribuées aux éléments peuvent varier de 1 à 6; la cote 1 désigne la condition critique de l'élément et la cote 6 son excellent état.

Ainsi, si nous avons une désagrégation moyenne du béton sur 15 % de la surface d'une pile, nous donnerons 3 comme évaluation du matériau (CEM).

Les guides fournis aux inspecteurs lors de leurs cours de formation leur enseignent de façon claire et précise ce qu'est la désagrégation du béton et quand elle doit être considérée comme légère, moyenne, importante ou très importante.

Évaluation du comportement de l'élément

L'évaluation du comportement d'un élément consiste à déterminer, à partir de l'aptitude de l'élément à assumer son rôle dans la structure, une cote représentative de l'état ou de la condition de cet élément.

La cote d'évaluation du comportement d'un élément est donc une évaluation de l'influence des défauts observés sur le rôle qui doit être assumé par l'élément de la structure.

Les critères généraux d'évaluation, basés sur la réduction ou la perte d'aptitude de l'élément à assumer son rôle dans la structure, apparaissent au tableau 2.4.

COMPOTEMENT		POURCENTAGE DE DIMINUTION DE LA CAPACITÉ D'UN ÉLÉMENT		
Cote	Désignation	Élément principal	Élément secondaire	Élément accessoire
6	Excellent	0 à 1%	0 à 2%	0 à 5%
5	Bon	1 à 5%	2 à 10%	5 à 20%
4	Acceptable	5 à 10%	10 à 20%	20 à 40%
3	Médiocre	10 à 15%	20 à 30%	40 à 60%
2	Déficent	15 à 20%	30 à 40%	60 à 80%
1	Critique	> 20%	> 40%	> 80%

Tableau 2.2 – Évaluation du comportement des éléments d'une structure

Ainsi une membrure inférieure d'une poutre triangulée qui aurait perdu 17 % de sa section recevrait une cote 2 comme (CEC), soit déficient.

Système 5016

De légères modifications devraient être apportées au système 5016 pour pouvoir emmagasiner ces résultats et en faire un traitement partiel, le traitement principal étant fait dans le système de gestion des structures à mettre sur pied.

Comportement de la structure

Le comportement de la structure est relié directement au comportement des éléments principaux. Ainsi la plus petite cote d'évaluation du comportement d'un élément principal de la

structure devient la cote d'évaluation du comportement de la structure.

Conclusion

Comme vous pouvez le constater après ce très bref survol du nouveau système d'inspection, nous possédons maintenant un outil fiable d'inspection qui devrait nous permettre de prévoir toutes les situations désagréables qui peuvent survenir dans la vie d'un pont et d'agir avant que la situation ne s'aggrave.

Bilan et perspectives d'avenir de la gestion intégrale de la qualité

Paul-A. Brochu

Président du comité ministériel sur la gestion intégrale de la qualité*

Au nom des membres du comité ministériel de la gestion intégrale de la qualité, des formateurs et des sensibilisateurs, je suis heureux de vous présenter le bilan et les perspectives d'avenir de la gestion intégrale de la qualité au Ministère.

Si l'on en juge par les propos de monsieur Bard, dans son allocution lors de l'ouverture de cette rencontre, également ce matin, on peut affirmer que la gestion intégrale de la qualité est en bonne santé, qu'à ce stade-ci, le comité ministériel a livré la marchandise. En effet, la sensibilisation de tous les employés du Ministère, permanents et occasionnels, est complétée. Des sessions ont même été diffusées en anglais, dans le respect de la langue parlée de certains de nos employés. Un livre de sensibilisation a été édité dans les deux langues, distribué à chacun ainsi que des certificats d'appréciation.

La phase mobilisation a été préparée, un document d'accompagnement a été imprimé, la formation des animateurs a été réalisée et à toutes fins utiles, 90 % de la mobilisation est complétée.

En plus, on voit apparaître dans plusieurs unités administratives l'implantation de la gestion intégrale de la qualité.

On peut aussi citer avec fierté plusieurs réussites d'amélioration de la qualité dans les domaines de la préqualification des entrepreneurs, de la sécurité routière, du transport en vrac, de la formation de base pour les techniciens de voirie, de la préqualification de certains matériaux, de la normalisation, de l'accréditation des laboratoires d'essais, de la recherche. Le Ministère s'est également vu décerner une mention d'excellence au gala Humanis pour sa démarche qualité. D'ailleurs monsieur Middlemiss résumait très bien la situation en mentionnant que jamais la culture de la qualité n'a été aussi vivement ressentie au ministère des Transports.»

Le comité a aussi participé à deux tables interministérielles sur la qualité dans le but d'établir des liens plus étroits avec ses partenaires. Il a donné des conférences à l'Association québécoise des transports et des routes, à l'École des hautes études commerciales et a participé à une chronique sur la qualité dans le journal L'Équipe.

Le comité a également agi à titre de conseiller auprès d'autres ministères

* Monsieur Brochu a occupé cette fonction jusqu'au 1^{er} avril 1991.

et organismes dans leur démarche vers la qualité.

Finalement, en collaboration avec le centre de documentation, nous avons rendu disponible une documentation assez substantielle en matière de qualité en plus d'assurer la vie des nouveaux documents dans ce domaine.

Bref, le comité ministériel, les formateurs et les sensibilisateurs ont atteint l'objectif visé, et j'aimerais aujourd'hui les remercier publiquement pour leur excellent travail. J'aimerais également profiter de cette occasion pour remercier tout particulièrement monsieur Jean Dugré, l'ex-secrétaire du comité ministériel de la gestion intégrale de la qualité pour sa contribution et son engagement. Jean a été un artisan de premier plan.

Comme vous pouvez le constater, nous avons raison d'être fiers du bilan de la gestion intégrale de la qualité au Ministère. Toutefois, je me dois immédiatement d'ajouter, qu'aucune de ces réussites n'aurait été possible sans votre participation et sans l'engagement des autorités. Vous êtes les vrais artisans de la qualité au Ministère.

Que nous réserve maintenant l'avenir? Encore une fois, si je m'en tiens au propos de monsieur Bard, c'est très encourageant et surtout réconfortant de constater que la gestion intégrale de la qualité est là pour rester et qu'elle doit être une préoccupation de tous les instants pour tous les gestionnaires.

Au cours de la dernière année, la mobilisation s'est adressée plus particulièrement aux gestionnaires. Si nous voulons conserver cette pensée qualité, il faut retourner vers la base. Une opération systématique, bien organi-

sée, doit être enclenchée partout dans le Ministère. Cette opération pourrait s'appeler «la chasse aux irritants quotidiens»; celle-ci a le mérite d'être plus près des véritables besoins des gens et d'être concentrée sur des actions où les employés ont véritablement du pouvoir. Ce plan d'action à court terme pourrait être élaboré en s'inspirant du modèle développé à la Direction générale du transport des personnes et des marchandises, ou encore selon les démarches suivies à la Région 3.1 et au District de Mont-Joli.

À moyen et à long terme, on doit s'attaquer directement au processus de travail, en privilégiant l'approche préconisée par le secteur des infrastructures de transport dans le domaine des ouvrages d'art. Les démonstrations faites aujourd'hui par la Direction des structures prouvent hors de tout doute que cette approche est gage de succès. En procédant ainsi à l'implantation d'une culture, la qualité deviendra monnaie courante au Ministère.

Une démarche vers la qualité totale ne peut se faire sans qu'elle soit accompagnée de formation. Nos formateurs, en collaboration avec le Service du développement des ressources humaines, doivent mettre sur pied une formation plus poussée sur le processus d'implantation de la gestion intégrale de la qualité, en élaborant davantage la démarche type d'implantation dans le domaine des ouvrages d'art.

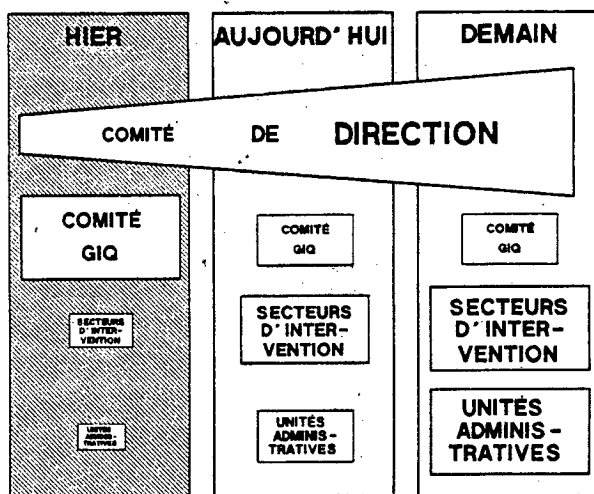
Ils doivent également voir au développement d'indicateurs de qualité comme outils de mesure et définir la démarche à suivre pour arriver à l'élaboration de tels indicateurs.

L'implantation de la gestion intégrale de la qualité doit aussi être accompa-

gnée d'un manuel de la qualité. Nos formateurs doivent rechercher le contenu spécifique de ce manuel et l'adapter à la réalité du ministère des Transports.

Ils devront encore définir ce qui doit être un audit de qualité et fournir les outils nécessaires aux gestionnaires pour bien faire cette action.

La contribution des formateurs et sensibilisateurs en gestion de la qualité doit être davantage mise à profit, voire même sollicitée. Leurs connaissances et leur expérience peuvent être un atout important pour aider le gestionnaire dans sa démarche.



Quant à l'évolution de la gestion intégrale de la qualité au ministère des Transports, le tableau «hier-aujourd'hui-demain» donne une image assez fidèle de cette orientation. De plus en plus, la présence du comité GIQ va en s'estompant, cela ne veut pas dire qu'il est appelé à disparaître. Je crois que le comité ministériel de la gestion intégrale de la qualité doit demeurer et être le gardien de la culture qualité au Ministère. Le comité

ministériel de la qualité doit rester le maître d'œuvre de la démarche.

Par contre, on remarque que le Comité de direction, les secteurs d'intervention et les unités administratives sont de plus en plus présents et sont davantage engagés dans la démarche.

Plusieurs activités du Ministère touchent plus d'une unité administrative. Le service fourni par l'un devient souvent l'entrant d'une activité d'un autre. Les secteurs d'intervention doivent donc s'assurer que tous les intervenants soient présents et que les services fournis répondent parfaitement aux exigences de son client utilisateur. C'est pourquoi ils se doivent d'être de plus en plus présents dans la démarche.

La gestion de la qualité, c'est la gérance d'une multitude d'actions quotidiennes que l'on retrouve en majorité dans une unité administrative. Que ce soit dans la chasse aux irritants, l'amélioration d'un processus de travail, la rédaction d'une directive, etc., de plus en plus le module qualité doit être présent. Le gestionnaire, responsable de l'unité, doit donc être fortement imprégné de la pensée qualité, s'il veut jouer pleinement son rôle et donner à son unité de plus en plus la vision qualité. Les témoignages de messieurs Jean-Guy Tremblay et Mario Turcotte sont des exemples vivants d'engagement d'unités administratives dans la qualité et ils démontrent hors de tout doute que la qualité est accessible.

Finalement, si nous voulons que la gestion de la qualité, la planification stratégique, les politiques de communication, les valeurs de gestion, qui sont toutes des approches de gestion

complémentaires, soient bien intégrées, le Comité de direction se doit d'être de plus en plus présent.

Il ne faudrait pas l'oublier, la qualité est une philosophie de gestion qui a pour buts de répondre aux besoins des clients, de valoriser la ressource humaine et de bien faire nos activités du premier coup. La qualité c'est aussi une stratégie d'entreprise dont les processus de gestion et de fonctionnement sont conçus de façon à produire les résultats attendus.

La planification stratégique complète très bien la philosophie de la qualité puisqu'elle comprend dans son contexte une analyse du milieu extérieur au sein duquel fonctionne l'organisation, c'est-à-dire le client. Elle valorise les ressources en leur donnant un sens au travail, un énoncé clair de la mission, des valeurs et du mandat du Ministère. Elle détermine les orientations reliées à la mission afin que les actions de l'effectif aillent toutes dans la même direction.

Les politiques sur les communications permettront d'être en relation constante avec nos clients pour connaître l'évolution de leurs besoins. Les actions découlant de telles politiques assurent un lien soutenu entre les autorités (les décideurs), les coordonnateurs (le personnel d'encadrement) et l'effectif chargé des activités. La communication constitue en fait le lien client-fournisseur.

Les valeurs de gestion s'intègrent très bien aux valeurs véhiculées dans l'implantation de la gestion de la qualité. Écoute de la clientèle, souci de sa satisfaction, développement de la notion de service, écoute et respect de la personne, ces valeurs sont les bases

fondamentales de ce système de gestion de la qualité.

En fait, la gestion de la qualité, c'est mieux gérer à tous les niveaux, du sous-ministre à l'employé, d'où le rôle important du Comité de direction qui doit s'assurer que toutes ces approches de gestion sont utilisées en complémentarité, en synergie.

Il est vrai qu'en matière de qualité un bon bout de chemin a été fait au Ministère, mais il ne faut surtout pas oublier qu'il en reste un autre important à terminer. Il ne dépend que de vous, Comité de direction, gestionnaires, formateurs, sensibilisateurs, que la gestion de la qualité occupe toute la place qu'elle doit prendre au ministère des Transports. Une bonne façon de le faire c'est en mettant en pratique le thème de la rencontre ministérielle de cette année «la qualité, un engagement personnel et collectif».

Synthèse et clôture de la rencontre

Jean-Marc Bard
Sous-ministre des Transports

À la suite de la journée d'hier, il m'apparaît important de revenir sur le fait que plusieurs d'entre vous ont parlé de «l'insécurité» ressentie par le personnel dans le contexte de la réorganisation administrative :

- J'ai déjà dit que personne ne perdrait son poste;
- Il relève de vous de gérer vos employés, il vous faut donc participer. Vous ne devez donc pas dire que les commandes viennent d'«En Haut»!!! Vous faites partie au cheminement des orientations, partie aux grandes décisions et vous devez être partie intégrale à part entière de la gérance du Ministère;
- Vous devez prendre vos responsabilités. Sans vous, on ne va nulle part. Avec vous, ensemble, on peut bonifier notre gestion. N'attendez pas de vous faire dire quoi faire, faites-le.

Lettre aux Cadres II

J'ai fait parvenir une lettre aux Cadres II, leur demandant de me signifier leurs intérêts de gestion. J'ai reçu trois réponses de personnes motivées, me signifiant qu'ils étaient ouverts à changer de «poste» et même de Direction générale. C'est pas beaucoup. À la suite de cela, je veux vous faire un «petit commercial» : ceux d'entre vous

qui n'avez pas répondu, il ne faut pas présumer qu'on va vous oublier.

Plan de départ volontaire

Ce plan a été pensé au moment où le cheminement de la réorganisation a été assez arrêté. Dans le cheminement, plusieurs cadres supérieurs nous avaient demandé de penser à mettre en place un tel programme. Nous avons donc fait des représentations au Conseil du trésor pour l'obtenir. Alors il y a un programme qui est valable jusqu'au 31 décembre 1991. Une quinzaine de cadres, à ce jour, s'en sont prévalu. Le but principal poursuivi est de permettre à nos cadres de profiter de leur retraite des mois avant la date prévue.

Je profite de l'occasion pour remercier ces personnes pour les années de bons et loyaux services qu'ils ont rendus à l'État et à la Fonction publique. Cette démarche va également permettre à un plus grand nombre de fonctionnaires d'accéder à des postes de gestionnaire.

Au cours des prochains mois, le Ministère sera donc témoin d'une série de festivités pour souligner de façon particulière le départ de certains de nos collègues de travail. Alors, en cette période de restriction budgétaire notre portefeuille personnel en prendra pour son rhume.

Situation budgétaire 1991-1992

L'état des revenus et dépenses anticipés pour 1991-1992, comme l'a mentionné le ministre des Finances jeudi dernier, exige de la part des ministères un plus grand contrôle de l'ensemble des dépenses. C'est en ce sens que le Conseil des ministres a adopté diverses mesures de réduction des dépenses pour 1991-1992.

Pour le ministère des Transports, il devient de plus en plus difficile de répondre à ces attentes en raison des compressions effectuées antérieurement sur notre budget. De plus, prenant en considération, d'une part, que la moitié du budget total s'en va en transfert à l'intérieur de programmes normés tels le transport scolaire et le transport en commun et que, d'autre part, l'autre moitié est affectée au réseau routier et au fonctionnement, la marge de manoeuvre est très restreinte. Par ailleurs il ne faut pas perdre de vue la décision gouvernementale qui a permis de fixer le budget sur une période de cinq ans pour le réseau routier.

Toutefois en tant que citoyens payeurs de taxes et gestionnaires de fonds gouvernementaux, nous nous devons d'apporter notre contribution à la réduction des dépenses. Nous serons probablement en mesure de vous indiquer dans les prochains jours que nous serons soustraits de certaines dispositions telles le gel du recrutement et de l'obligation de soumettre au Conseil du trésor tout engagement contractuel de 10 000 \$ et plus. Cependant il faudra limiter au strict minimum :

- les déplacements du personnel tant à l'intérieur qu'à l'extérieur du Québec;

- l'embauche du personnel permanent et occasionnel;
- les achats et locations en vue d'une utilisation optimale des équipements et des inventaires en place, et;
- réduire les dépenses de fonctionnement à l'essentiel.

Vous serez appelés au cours des prochains jours à revoir votre budget avec votre sous-ministre adjoint et proposer les moyens qui pourraient engendrer des économies d'ici au 31 mars 1992.

Les attentes

Le Conseil des ministres, par l'entremise de son secrétaire général, m'a signifié des attentes de gestion dans le cadre de la reddition des comptes ou de l'imputabilité.

Pour l'année 1991-1992, des attentes très précises nous ont été signifiées. Ce sont des priorités d'action. J'ai d'ailleurs récemment informé tous les sous-ministres adjoints de ces impératifs qui va demander votre participation pour leur concrétisation.

D'abord, en ce qui a trait aux orientations ministérielles et gouvernementales, le Ministère se donne comme objectif, dans sa démarche de planification stratégique, de voir à adapter les politiques québécoises de transport ainsi que le cadre législatif, réglementaire et administratif.

La finalité à atteindre est de favoriser la mobilité des biens et des personnes en toute sécurité et au meilleur coût dans un contexte de libre-échange, de dévolution des activités fédérales de transports, de récession économique, de décentralisation des activités gou-

vernementales et de rareté des ressources.

L'accent sera mis plus particulièrement sur la libéralisation du camionnage, l'assouplissement de la réglementation économique; la protection des infrastructures routières, le raffermissement du contrôle routier, la décentralisation de la voirie locale; le contrôle des dépenses dans le transport en commun; l'identification d'un réseau ferroviaire de base; l'élaboration d'une politique de transport aérien; l'encadrement d'une politique «environnement, transports»; l'établissement d'un plan quinquennal d'amélioration et de réfection du réseau routier; et l'élaboration d'un «tableau de bord» ministériel (priorités d'action).

Ce sont là des attentes qu'auront les sous-ministres adjoints.

Le développement d'un suivi de gestion de type «exécutif» à l'intention du Comité de direction du Ministère et le renforcement des mécanismes de suivi de gestion opérationnel déjà en place dans plusieurs unités administratives.

Nous comptons entreprendre l'examen du programme de construction du réseau routier sous l'angle de la qualité des ouvrages pour nous diriger éventuellement vers l'ingénierie des valeurs.

De plus, le Ministère poursuivra sa démarche de transfert de la voirie locale par l'information aux municipalités, le soutien au Comité technique conjoint, par l'établissement d'un processus de transfert réaliste et par l'analyse des impacts sur l'organisation du Ministère. Il s'agit là d'un

dossier majeur et complexe ayant des impacts importants pour les municipalités rurales, spécialement au plan financier et des ressources humaines.

Par ailleurs, le Ministère terminera la programmation quinquennale 1991-1996 et diffusera un document présentant les principaux projets prévus à cette programmation. Cette programmation est précieuse dans la gestion de l'une ou l'autre phase du processus de préparation de projets.

En matière d'amélioration de la qualité du service à la clientèle, le Ministère se donne comme objectifs en 1991-1992 :

- de réduire les délais de traitement des requêtes adressées aux Ministres en provenance des citoyens, des clientèles et des municipalités;
- d'établir des relations soutenues avec le Protecteur du citoyen et le Coroner en chef dans le traitement des plaintes et des rapports d'enquêtes;
- de poursuivre les efforts entrepris dans le cadre de son programme de gestion intégrale de la qualité;
- d'amorcer, par la réorganisation du Bureau du sous-ministre, la mise en place de l'objectif gouvernemental concernant le contrôle de la qualité, en précisant les services offerts, les indicateurs de défaillances de même que les actions correctrices à entreprendre;
- de poursuivre la mise en oeuvre de son plan de communication interne et externe.

Notre stratégie de communication, à l'interne et à l'externe, a la même préoccupation à l'endroit de la clientèle.

Le Ministère a fait part au Conseil du trésor de son intention de lui soumettre une planification de ses activités dans le domaine des technologies de l'information et de prendre les mesures pour éviter les dérogations et s'assurer que tous les intervenants exercent leurs responsabilités et leur rôle dans le respect de la réglementation applicable.

À la suite des travaux du Groupe ministériel de travail sur les technologies et afin de concrétiser son intention, le Ministère s'est doté d'un cadre de gestion des technologies de l'information. Ainsi, des comités sectoriels ont été mis en place pour gérer les technologies de l'information, alors qu'un Comité ministériel a pour mandat de recommander, au Comité de direction du Ministère, le plan triennal et les plans annuels de réalisation en ce domaine.

Conformément à ce cadre de gestion, le Ministère verra, pour 1991-1992, à préparer et à soumettre au Conseil du trésor son plan triennal en matière de technologies de l'information de même que son plan annuel, accompagné de justifications appropriées et des modalités de contrôle administratif.

Quant au contrôle des contrats accordés, le Ministère poursuivra, en 1991-1992, deux objectifs ayant des effets sur l'équité, la transparence et l'efficacité de ceux-ci.

Le premier objectif concerne les contrats de déneigement des routes; il vise la mise en place d'un processus d'attribution des contrats qui prévoit le recours à l'appel d'offres public. Ce recours s'accompagnera de mesures visant à s'assurer de l'expertise et de l'organisation des entrepreneurs (mé-

canisme de préqualification) et à définir des conditions de réalisation des travaux axées sur la performance et la qualité (devis structuré).

En outre, les efforts orchestrés en matière de développement de la gestion, d'amélioration de la gestion par la vérification interne et l'évaluation de programmes de même qu'en ce qui a trait à une programmation rigoureuse contribueront, à coup sûr, à une meilleure efficacité, un partage plus clair des responsabilités et à une plus grande rationalisation et rigueur dans la gestion.

Par ailleurs, dans un souci de contrôle des ressources, nous continuerons à faciliter les travaux de vérification du Vérificateur général, du Contrôleur des finances et de la Commission de la fonction publique.

Comme vous le voyez, c'est pas le boulot qui manque. Il y en a des attentes pour tout le monde et d'autres plus précises s'ajouteront. Votre directeur général et votre directeur vous feront parvenir vos attentes d'ici peu.

En terminant, qu'il me soit permis de remercier les organisateurs de ces deux jours ainsi que tous ceux qui portent le «flambeau» de la qualité totale. Continuons, c'est bien engagé.

Cet automne, je compte bien vous contacter à nouveau pour faire le point. D'ici là, merci de votre présence, de votre participation et de votre collaboration.

À bientôt!

Annexes



Rencontre ministérielle des cadres

La qualité, un engagement personnel et collectif

Programme

SÉANCE DU 7 MAI

- 8 h Accueil, 5^e niveau (foyer)
- 8 h 30 Ouverture de la Rencontre par M. Paul-A Brochu, maître de cérémonie, *Plaza I et II*
- 8 h 40 Discours de M. Jean-Marc Bard, *Plaza I et II*
- 9 h 10 «La planification stratégique» par MM. Jean-Guy Loranger, Yvon Tourigny et Jean Boulet, *Plaza I et II*
- 10 h Pause santé, 5^e niveau (foyer)
- 10 h 20 «Les valeurs de gestion» par MM. Jean-Marc Bard et André Caron, *Plaza I et II*
- 11 h «Le guide d'orientation de gestion des cadres» par M. André Caron, *Plaza I et II*
- 12 h Dîner conférence: «La mobilisation des ressources humaines en période de changement» par M. François Lessard (consultant), *Laurier et Lavigerie*
- 14 h «Le plan d'organisation administrative supérieure du Ministère (P.O.A.S.)» par MM. Jean-Marc Bard et les sous-ministres adjoints, *Plaza I et II*
- 15 h 30 Pause santé, 5^e niveau (foyer)
- 15 h 45 «Mise en oeuvre du plan d'organisation administrative supérieure» par M. Jean-Marc Bard et ses collaborateurs, *Plaza I et II*
- 17 h «La décentralisation de la voirie» par le ministre délégué aux Transports, M. Middlemiss, *Plaza I et II*
- 17 h 30 Conclusion de la journée par M. Jean-Marc Bard, *Plaza I et II*
- 17 h 40 Ouverture officielle des stands d'exposition
- 17 h 45 Rafraîchissements, *Laurier et Lavigerie*; Visite des stands, *Esthelle 1 et 2 et Raymond*
- 19 h 30 Fermeture des stands

Rencontre ministérielle des cadres

La qualité, un engagement personnel et collectif

Programme

SÉANCE DU 8 MAI

- 7 h 30 Projection vidéo, *Alain*; Ouverture des stands, *Esthelle 1 et 2 et Raymond*; Jus, café et brioches, *Lavigerie*
- 8 h 45 Ouverture de la séance par M. Paul-A Brochu, *Plaza I et II*
- 8 h 50 Mot de M. Jean-Marc Bard
- 9 h «Les communications» par M. Jacques Pelletier, *Plaza I et II*
- 9 h 30 «La mobilisation en qualité» par MM. Liguori Hinse, Jean-Guy Tremblay et Mario Turcotte, *Plaza I et II*
- 10 h 45 Pause santé, 5^e niveau, (foyer)
- 11 h 15 Trois rencontres thématiques simultanées
- «Préqualification des entrepreneurs» par MM. Paul-René Roy et Gabriel Richard, *Lavigerie*
 - «Le permis spécial de circulation des véhicules lourds» par M. Guy Vaillancourt, *Lynn et Benoît*
 - «Le pro du volant» par M. Alain Beauchemin et ses collaborateurs, *Laurier*
- 12 h 15 Dîner, remise des prix de la Reconnaissance de l'excellence, mot du ministre des Transports, M. Sam L. Elkas, *Plaza I et II*
- 14 h 15 «Implantation de la qualité dans les ouvrages d'art» par MM. Guy Richard et Jean Normand, *Laurier et Lavigerie*
- 15 h 25 Pause santé, 5^e niveau, (foyer)
- 15 h 45 «Bilan et perspective d'avenir de la gestion intégrale de la qualité» par le président de la G.I.Q., *Plaza I et II*
- 16 h 15 «Synthèse de la rencontre et objectifs ministériels 1991-1992» par M. Jean-Marc Bard, *Plaza I et II*
- 16 h 45 Clôture de la rencontre par M. Paul-A Brochu, *Plaza I et II*

Rencontre ministérielle des cadres

Liste des stands

- 1) **Système Expert - Arc : Diagnostic des causes de dégradation des chaussées** : Michalis Pehlivanidis
- 2) **Évaluation des structures** : Christian Lemay, Constantin Halchini
- 3) **Démonstration de systèmes CAO-DAO** : Gilles Lamarre
- 4) **Les systèmes d'aide à la gestion** : Antoine Robitaille
- 5) **Évaluation de l'entretien des routes et de la signalisation** : Henri Desmeules, Yves Lamontagne
- 6) **Trois réalisations à la recherche (épandeur de sels et abrasifs de nouvelle génération, table de concertation sur le transfert technologique, logiciel sur un système d'évaluation de projets de construction)** : Maurice Truchon, Pierre La Fontaine, Diane Sicotte
- 7a) **Logiciel de répartition de charges pour les véhicules lourds** : Normand Nadeau
- 7b) **Logiciel d'aide à la gestion et à la planification du transport adapté** : Denis Cartier
- 8a) **Programme de modernisation des trains de banlieue** : Jacques Fontaine
- 8b) **Infrastructures et équipements de transport collectif** : Louis Rousseau
- 8c) **Réalisations du Service du transport aérien** : Suzanne Pilote



Gouvernement du Québec
Ministère
des Transports

91-08

MINISTÈRE DES TRANSPORTS



QTR A 086 318