



Centre de gestion de l'équipement roulant

**RAPPORT ANNUEL DE GESTION
1998-1999**

DÉCEMBRE 1999

TABLE DES MATIÈRES

MESSAGE DU DIRECTEUR	2
LETTRE DE DÉCLARATION.....	3
RAPPORT DE VÉRIFICATION INTERNE	5
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT	
1.1. Historique.....	6
1.2. Organisation.....	8
1.3. Mission, objectifs et vision	9
1.4. Services offerts.....	10
1.5. Clientèle.....	11
2. RÉALISATIONS 1998-1999	
2.1. Rappel du plan d'action.....	12
2.2. Résultats au regard des objectifs annuels.....	13
3. PERSPECTIVES 1999-2000.....	25
 Annexe 1 : États financiers de l'exercice 1998-1999 du Fonds de gestion de l'équipement roulant	
Annexe 2 : Organigramme du Centre de gestion de l'équipement roulant	
Annexe 3 : Liste des zones et des ateliers mécaniques	
Annexe 4 : Explications de différentes méthodes de calcul utilisées	

MESSAGE DU DIRECTEUR

Le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) a terminé sa deuxième année d'existence en tant qu'unité autonome de service. Cette année est également la deuxième des trois années prévues pour son implantation. En effet, la mise en place du Centre s'échelonne de 1997 à 2000. Ces trois années sont nécessaires afin de transformer la gestion du parc d'équipement roulant par la réalisation de plusieurs projets d'envergure basés sur les meilleures pratiques d'affaires.

Cette deuxième année d'implantation aura été marquée par la prise en charge de l'ensemble des ateliers mécaniques, par la mise en place du fonds de gestion de l'équipement roulant et par la production de nos premiers états financiers.

La prochaine année, qui sera la dernière de notre phase d'implantation, en sera une axée sur la consolidation de nos processus, sur le développement d'outils de gestion et sur la communication.

Je désire remercier tous les employés du CGER pour leur précieuse collaboration et leur implication indéfectible dans la réussite du CGER. Grand merci également à tous les clients du CGER pour leur confiance et leur compréhension. Merci également à tous ceux et celles qui, de près ou de loin, contribuent par leurs conseils, leurs appuis et leurs encouragements à faire grandir le CGER.

GÉRARD BRICHAU, directeur

LETTRE DE DÉCLARATION

Les résultats et les informations contenus dans le présent rapport annuel et dans les états financiers du Fonds de gestion de l'équipement roulant sont sous la responsabilité du directeur du CGER, des gestionnaires et responsables de secteur, tous cosignataires de cette déclaration. Cette responsabilité porte sur l'exactitude, l'intégralité et la fiabilité des données qui y sont présentées ainsi que sur la reddition de comptes annuelle quant aux résultats attendus et convenus dans le plan d'action 1998-1999.

Le Service de la vérification interne du ministère des Transports s'est assuré du caractère vraisemblable des résultats présentés au rapport annuel du CGER au regard des cibles établies pour chacun des indicateurs énoncés au plan d'action 1998-1999. L'examen n'a pas porté sur les autres données contenues au rapport annuel. Au terme de sa mission d'examen, il a produit un rapport de vérification interne.

Quant aux états financiers, ceux-ci sont vérifiés par le Vérificateur général en conformité avec les règles de gestion applicables à un fonds spécial.

À notre avis, les données présentées au Rapport de gestion annuel 1998-1999 correspondent à la situation telle qu'elle se présentait au 31 mars 1999.

La direction :

Gérard Brichau
Directeur

Yvon Bergeron
Chef du Service des opérations et des
relations avec la clientèle

Richard Côté
Chef du Service du soutien à la gestion

Les gestionnaires d'exploitation régionale (GER) :

Jean Bégin
Zone Montérégie Ouest et Laval-Laurentides

Jean-Guy Chamberland
Zone Chaudière-Appalaches

Claude Chavigny
Zones Abitibi-Témiscamingue et Estrie

Alain Cossette
Zones Mauricie et Centre du Québec

Théophile Dupont
Zone Bas Saint-Laurent

Jean-Claude Fréchette
Zone Montérégie Est

Joseph-Edmond L'Italien
Zone Gaspésie

Serge Lacombe
Zone Montréal

Louis Marcotte
Zone Saguenay/Lac Saint-Jean/
Chibougamau

Jean-Luc Leblanc
Zone Côte-Nord

Michel Morissette
Zone Outaouais

Alain Marquis
Zone Québec

Les responsables de secteur :

Marc-André Bois
Ingénierie et Développement

Richard Dumais
Soutien aux opérations

Claude Otis
Opérations financières et administratives

Bernard Prémont
Opérations contractuelles

Alain Vallée
Systèmes d'information



Gouvernement du Québec
Ministère des Transports
Service de la vérification interne

Rapport de vérification interne

Monsieur le Sous-ministre des Transports,

Nous avons procédé à l'examen des résultats présentés à la section 2.2 du rapport annuel du Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) pour l'exercice terminé le 31 mars 1999. Ces résultats découlent des objectifs établis dans le plan d'action 1998-1999 sous la forme de cibles à atteindre au regard d'un certain nombre d'indicateurs de résultats et de mises en œuvre.

La responsabilité de l'exactitude et de l'intégralité des données comprises dans le rapport annuel ainsi que celle de la divulgation et de la préparation des indicateurs de résultats et de mise en œuvre et des explications fournies à leur égard, tels qu'ils sont décrits dans le plan d'action 1998-1999 et dans l'entente de gestion, incombent à la Direction du CGER. Notre responsabilité consiste à exprimer un avis sur le caractère vraisemblable des résultats présentés à la section 2.2 en nous fondant sur le travail que nous avons accompli au cours de notre mission d'examen.

Notre examen a été effectué conformément aux normes de l'Institut des vérificateurs internes. Nos travaux ont consisté essentiellement en prise de renseignements, en procédés analytiques et en discussions portant sur les renseignements qui nous ont été fournis par le CGER. Cet examen visait également à nous assurer de la cohérence générale de l'information présentée au rapport annuel à l'égard des résultats présentés à la section 2.2 et aux explications qui y sont associées.

Au cours de notre examen, nous n'avons rien relevé qui nous porte à croire que les résultats présentés à la section 2.2 du rapport annuel et les explications qui y sont associées ne sont pas, à tous égards importants, fiables et vraisemblables. De plus, rien ne nous porte à croire que les méthodes utilisées pour le calcul de ces indicateurs ne sont pas conformes à celles qui sont définies dans l'entente de gestion ou le plan d'action 1998-1999 du CGER.

Le Service de la vérification interne
Bureau du sous-ministre
Ministère des transports

Décembre 1999

1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT

1.1 HISTORIQUE

À l'automne 1995, le Comité de direction du ministère des Transports mandatait un groupe de travail pour définir les orientations, les principes et les moyens permettant d'améliorer la productivité et de rationaliser les dépenses reliées à la gestion des équipements et des ateliers mécaniques.

Les enjeux au ministère des Transports

En 1995, le parc de matériel, géré de façon décentralisée, est alors composé de 8200 unités, dont plus de 3100 motorisées. Ces équipements sont répartis dans plus de 60 unités administratives dispersées à travers le Québec. L'entretien est assuré autour de 54 ateliers mécaniques appartenant aux 53 centres de services du ministère des Transports. Durant l'exercice financier 1995-96, plus de 400 personnes ont oeuvré à la gestion du parc de matériel et les coûts totaux affectés à l'ensemble des opérations ont été de l'ordre de 63 millions. De ce montant, 8 millions ont été affectés aux dépenses en capitalisation, 6 millions au carburant et 7,5 millions aux pièces et réparations externes.

Les équipements composant ce parc sont particulièrement utilisés dans les opérations d'entretien du réseau routier effectuées en régie. Pour le ministère des Transports, il s'avère particulièrement stratégique d'avoir les équipements disponibles et en bon état lors de situation d'urgence et lors des opérations d'entretien hivernal.

Problématique et pistes de solution

Les principaux problèmes alors identifiés par le groupe de travail touchent le niveau d'encadrement, les contraintes liées aux acquisitions et au système de gestion informatique ainsi que les coûts de revient très élevés et non compétitifs.

Les exercices de balisage effectués pour identifier les entreprises les plus performantes ont permis d'analyser plusieurs pistes de solutions. La création d'une unité autonome de service fut retenue à l'unanimité par le groupe de travail puisqu'en plus d'offrir la possibilité d'implanter le concept de gestion par résultats, elle permettait la négociation d'allègements

administratifs pour des volets déjà identifiés comme des obstacles à une gestion efficace des équipements.

De plus, ce nouveau concept de gestion permet l'offre de service aux autres organismes publics, ce qui se traduit par des économies d'échelle importantes. En effet, le ministère des Transports dispose déjà de ressources humaines compétentes et spécialisées ainsi que d'ateliers mécaniques répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Cette clientèle externe représente, en termes de nombre de véhicules et de charge de travail potentiel, plus que le double de ce qui est entretenu et géré actuellement au ministère des Transports. Les services offerts aux autres organismes publics permettront l'amélioration de la productivité des ateliers, et du fait même, de la compétitivité.

L'unité autonome de service permet aussi, tout en assurant une gestion globale du parc, de maintenir une structure opérationnelle régionalisée en vue de tenir compte des besoins locaux et, par conséquent, de faciliter un service à la clientèle bien adapté.

Création de l'unité autonome de service

À la lumière des recommandations du groupe de travail, le ministère des Transports décidait donc, en juillet 1996, de mettre en place une unité autonome de service permettant de regrouper toutes les activités relatives à la gestion du parc de matériel roulant.

Le 27 mai 1997, le Conseil du trésor reconnaissait le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) comme unité autonome de service. L'entente de gestion a été signée le 13 juin 1997 par le sous-ministre des Transports et le directeur du CGER. En 1998, l'entente de gestion a été révisée donnant lieu à une nouvelle entente signée en date du 23 septembre 1998.

Implantation du CGER

Compte tenu que l'objectif du CGER est de s'autofinancer avec des tarifs concurrentiels et une clientèle non captive, le Centre doit s'assurer de mettre en place une gestion des plus efficaces. Les études de balisage effectuées auprès des organismes les plus performants dans le domaine de la gestion de parc d'équipement roulant ont permis d'identifier les écarts de performance, de fixer les cibles à atteindre et de déterminer les moyens qui permettent d'atteindre les objectifs.

Le CGER a donc identifié plus de 25 projets majeurs d'amélioration à concrétiser. La réalisation de ces projets s'échelonne sur trois années, soit de 1997 à 2000. Ce n'est qu'au terme de la mise en place de l'ensemble de ces projets que le CGER pourra mesurer sa performance en fonction des cibles visées en regard avec la gestion des équipements roulants.

1.2 ORGANISATION

Le Centre de gestion de l'équipement roulant (CGER) a été reconnu par le Conseil du trésor comme unité autonome de service le 27 mai 1997. Le CGER est la première unité autonome de service créée au ministère des Transports. Le Centre est également une nouvelle unité administrative au sein du Ministère puisqu'avant sa création, les activités relatives à la gestion des équipements roulants étaient décentralisées à l'intérieur des Centres de services (CS) du MTQ.

Le CGER relève du sous-ministre des Transports. Il est constitué d'un centre administratif situé à Québec, de 15 zones d'exploitation régionale, de 55 ateliers mécaniques et de trois points de service répartis dans toute la province. L'organigramme du CGER est reproduit à l'annexe 2 et la liste des zones et des ateliers mécaniques à l'annexe 3.

Le mandat du CGER consiste à assurer la gestion d'équipements roulants et d'ateliers mécaniques ainsi que la gestion des carburant.

Par « équipement roulant », on entend les véhicules légers, les camions lourds, la machinerie lourde, les équipements de déneigement, les motoneiges et V.T.T., les matériels remorqués ainsi que différents équipements et matériels spécialisés tels que balais, rouleaux, etc.

Le parc de véhicules du CGER compte quelque 4500 unités dont 1710 véhicules légers, 1600 véhicules lourds et 1250 équipements connexes.

Afin d'assurer ses activités, le CGER compte quelque 250 employés permanents. Environ 90 employés occasionnels s'ajoute à ce nombre afin de permettre la réalisation d'objectifs opérationnels.

1.3 MISSION, OBJECTIFS ET VISION

Mission

La mission de l'unité autonome de service est :

- d'assurer à ses clients la disponibilité des véhicules routiers et des équipements connexes requis pour l'ensemble de leurs opérations et, par conséquent, les maintenir en bon état de fonctionnement en tout temps de façon à permettre une utilisation optimale au meilleur coût possible.

Objectifs

Les objectifs généraux de l'organisation sont :

- d'assurer la qualité des services offerts et la satisfaction de sa clientèle;
- d'assurer l'autofinancement de l'ensemble des activités, tout en offrant des services à tarifs concurrentiels par l'utilisation efficace et efficiente des ressources disponibles;
- d'optimiser l'utilisation des ressources en assurant la promotion des services aux organismes publics;
- de maintenir une veille technologique dans le but de favoriser et de promouvoir l'utilisation d'équipements pouvant accroître la productivité.

Le CGER mise sur son professionnalisme ainsi que sur l'expertise, la compétence et la responsabilisation de son personnel en vue d'être l'organisation la plus performante en gestion de parc de véhicules du secteur public. Pour ce faire, le CGER s'assure que ses clients reçoivent des produits et des services de qualité, que ses coûts soient concurrentiels et enfin, que l'unité atteigne l'autofinancement.

Vision

La vision à moyen terme du Centre de gestion de l'équipement roulant est :

- de devenir le fournisseur choisi par les organismes publics du Québec pour assurer les services de gestion de leur parc de véhicules et d'équipements connexes.

1.4 SERVICES OFFERTS

Location d'équipement

Pour la clientèle principale qu'est le ministère des Transports et pour les besoins spécifiques de la clientèle externe, les services de location offerts sont de type « clés en main », c'est-à-dire que tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule, excluant le coût du carburant, sont à la charge de l'unité autonome de service. Les responsabilités ainsi assumées couvrent :

- la gestion globale du parc de matériel;
- l'entretien préventif;
- les réparations mineures et majeures;
- le respect des exigences réglementaires sur la vérification mécanique (sauf la ronde de sécurité qui est la responsabilité du chauffeur);
- les coûts d'achats et d'amortissement du véhicule;
- les coûts de réparation et de remplacement en cas d'accident, s'il ne s'agit pas d'usage abusif;
- l'immatriculation;
- un service de dépannage mécanique.

Fourniture de carburant

La clientèle peut bénéficier du réseau de distribution interne de carburant du CGER (essence ordinaire et diesel). Ce réseau compte 60 points de ravitaillement répartis à travers tout le territoire et il sera complètement automatisé en 1999-2000.

Réparation et entretien à taux horaire

Le CGER exploite 55 ateliers mécaniques et un parc de quelque 4500 véhicules et équipements connexes répartis sur l'ensemble du territoire québécois, il possède donc une grande expertise en entretien et en réparation de véhicules.

Il offre donc à des clients, la possibilité de faire réparer et entretenir leurs véhicules dans ses ateliers mécaniques, et ce, selon une tarification horaire concurrentielle. Le CGER compte un personnel d'atelier de plus de 200 employés. Les mécaniciens comptent un minimum de 15 années d'expérience dans l'entretien et la réparation de tout type d'équipements. Le CGER peut aussi offrir à sa clientèle une expertise en mécanique très spécialisée.

Il est également à noter que les 55 ateliers mécaniques du CGER sont accrédités par la SAAQ en vertu du programme d'entretien préventif (PEP).

Analyse en gestion de parc de véhicules, services d'ingénieurs-conseils et formation

Ces services sont offerts dans le but de :

- faire une analyse et un diagnostic en gestion de parc;
- bien identifier les besoins en équipements;
- élaborer les caractéristiques d'achats d'un véhicule en fonction de la nature des opérations à effectuer;
- fournir des services d'ingénierie pour modifier ou adapter l'équipement existant;
- former les opérateurs;
- évaluer les habiletés de conduite des conducteurs;
- informer et intégrer les plus récentes innovations découlant de la recherche et du développement.

1.5 CLIENTÈLE

Le CGER offre ses services à l'ensemble des ministères et organismes publics, ce qui inclut les réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que le monde municipal. Toutefois, de par l'ampleur de sa flotte, le ministère des Transports est le principal client du CGER.

Il est à noter que les services sont offerts sur une base volontaire, c'est-à-dire qu'aucune clientèle n'a l'obligation de faire affaire avec le CGER.

Les principaux clients du CGER en 1998-1999 sont :

- Le ministère des Transports;
- Le ministère de l'Agriculture, des Pêcheries et de l'Alimentation;
- Le ministère de la Culture et des communications;
- Le ministère des Ressources naturelles;
- Le ministère de la Sécurité publique
- La Régie des Alcools, des courses et des Jeux;
- La Régie des Assurances agricoles du Québec;
- La Société de financement agricole;
- La Sûreté du Québec.

2. RÉALISATIONS 1998-1999

2.1 RAPPEL DU PLAN D'ACTION 1998-1999

Compte tenu de la création d'une nouvelle entité administrative et de la transformation de la gestion vers une approche axée sur les résultats, le CGER s'est donné une période d'implantation de trois ans, laquelle s'étale de 1997 à l'an 2000. Durant cette période d'implantation, certaines actions doivent être menées afin de mettre en place de nouvelles façons de faire et de passer efficacement à une nouvelle philosophie de gestion.

L'année 1998-1999 représentait la deuxième année d'implantation. C'est pourquoi, dans notre plan d'action 1998-1999, nous retrouvons comme objectifs la réalisation de différents projets nécessaires à la transformation de la gestion des équipements roulants et des ateliers mécaniques.

Nous avons également des objectifs de performance qui rendent compte des progrès accomplis en regard des cibles de performance retenues.

Les objectifs annuels, qu'ils soient de performance ou liés à la réalisation de projets d'amélioration, s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques.

2.2 RÉSULTATS AU REGARD DES OBJECTIFS ANNUELS

Orientation : **Poursuivre le virage client**

Qualité du service

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Taux de satisfaction de la clientèle	90 %	91 %	+ 1 %

À l'hiver 1999, un sondage a été effectué auprès de la clientèle ayant signé une entente de services avec le CGER avant le 1^{er} avril 1998, ce qui représentait 24 clients. Le questionnaire a été posté aux signataires des ententes de services avec le CGER ainsi qu'aux interlocuteurs identifiés à l'entente par le signataire, ce qui représentait une possibilité de 48 répondants.

Le taux de participation a été de 66,67 %. Sur une possibilité de 48 répondants, 32 ont rempli et retourné le questionnaire. De tous les répondants, 59,38 % sont des clients du ministère des Transports. Ces derniers ont, par ailleurs, obtenu un taux de participation de 82,61 %. Les autres répondants sont répartis dans cinq ministères et organismes.

La majorité des répondants, c'est-à-dire 68,33 %, proviennent des zones de la Mauricie, du Centre-du-Québec et de l'Estrie. Nous retrouvons également des répondants dans les zones de Québec, de l'Abitibi-Témiscamingue, de Montréal, du Saguenay-Lac-Saint-Jean et de la Côte-Nord.

Les principaux aspects sondés sont la satisfaction et les attentes des répondants à l'égard des communications, des produits et services, de la disponibilité des produits et services et du prix. Les taux de satisfaction en regard de chacun de ces volets sont les suivants :

- Communication (qualité et pertinence de l'information transmise, délai de réponse, courtoisie) : 93 %
- Produits et services (qualité et pertinence des divers produits et services offerts) : 94 %
- Disponibilité des produits et services (proximité et heure d'ouverture, délais de livraison) : 91 %

- Prix (perception du client par rapport aux prix offerts, caractère concurrentiel de la tarification, modalités de facturation) : 75 %

Malgré un taux plus faible de satisfaction au niveau de la tarification principalement dû aux tarifs de location « clé en main » et aux modalités de facturation, le taux global de satisfaction atteint par le CGER est de 91 %. L'annexe 4 explique la méthode de calcul utilisée pour déterminer le taux de satisfaction.

Politique de service à la clientèle

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Date de diffusion de la politique	31 mars 1999	Aucune diffusion	-----

La politique de service à la clientèle n'a pu être diffusée au 31 mars 1999. La diffusion est prévue pour l'automne 1999.

Catalogue de produits relatifs aux véhicules légers

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Date de diffusion du catalogue	31 mars 1999	mi-mars	≅ +15 jours

Dès la mi-mars, le catalogue des véhicules légers 1999-2000 était disponible sur le site internet du CGER (www.cger.mtq.gouv.qc.ca). Ainsi nos clients peuvent sélectionner le véhicule qui leur convient et le commander électroniquement au CGER.

Orientation : Consolider notre clientèle actuelle et en conquérir de nouvelles

Le tableau ci-après détaille les chiffres de revenus utilisés pour les calculs des deux prochains indicateurs :

REVENUS	CLIENTS MTQ	AUTRES CLIENTS	TOTAUX
Location	9 266 441 \$	405 977 \$	9 672 418 \$
Amortissement des actifs transférés	3 400 865 \$		3 400 865 \$
Travaux facturés à taux horaire	249 809 \$	146 878 \$	396 687 \$
TOTAUX	12 917 115 \$	552 855 \$	13 469 970 \$

Volume d'affaires

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Revenus provenant de clients autres que le ministère des Transports	5 %	4 %	- 1 %

Pour calculer cet indicateur, les revenus sont définis par les sommes facturées par le CGER pour la location d'équipements et les travaux facturés à taux horaire. Ceci exclut donc les contributions, les gains/pertes sur disposition et autres revenus.

Toutefois, les revenus relatifs à la location d'équipements incluent la somme de 3 400 865 \$ correspondant à l'amortissement des actifs transférés (voir note 3 des états financiers). Ce montant est comptabilisé aux états financiers du CGER comme contribution mais en fait il s'agit d'un revenu payé globalement par la Direction des ressources financières du MTQ pour des raisons d'efficacité administrative. Autrement, la somme totale aurait dû être répartie et facturée à chacun des clients provenant du MTQ.

Les revenus gagnés par le CGER en 1998-1999 en location ou en travaux facturés à taux horaire totalisent 13 469 970 \$, soit 12 917 115 \$ provenant du ministère des Transports et 552 855 \$ de d'autres clients.

Donc, la proportion des revenus provenant de d'autres clients que le MTQ est de 4 % (552 855 \$ / 13 469 970 \$) des revenus totaux. Ce résultat représente 80 % de la cible de 5% que nous nous étions fixée.

Ce faible écart s'explique par le fait que le CGER, dans sa volonté d'offrir des services de qualité, a concentré ses efforts à la satisfaction de sa clientèle actuelle, à l'achèvement de la prise en charge des ateliers mécaniques, et à la réalisation de projets dus à l'implantation.

Privilégier l'offre de la location « clés en main »

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Revenus des clients autres que le ministère des Transports provenant du « clés en main »	80 %	73 %	- 7%

Par cet indicateur, le CGER voulait s'assurer de promouvoir auprès des différents ministères et organismes publics son produit principal, soit la location « clés en main ».

Des 552 855 \$ de revenus provenant de clients autres que le ministère des Transports, 73 %, soit 405 977 \$, proviennent de la location « clés en main ». Les autres revenus viennent pour des travaux effectués à taux horaire, soit 146 878 \$.

Ici également, les efforts consentis par tout le personnel du CGER dans la recherche de la satisfaction de sa clientèle actuelle et dans la réalisation de projets dus à l'implantation ont fait en sorte que différentes actions promotionnelles n'ont pas pu être réalisées. C'est pourquoi nous avons atteint que 91 % de l'objectif fixé.

Terminer l'implantation du CGER dans les zones et les ateliers

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Nombre d'unités implantées au 31 mars 1999			
• zones	13	13	0
• ateliers	42	41	-1

Au 31 mars 1999, l'implantation du CGER dans l'ensemble du réseau des ateliers mécaniques a été complétée, à l'exception de l'atelier d'Ormstown dont l'implantation a dû être retardée au 19 avril 1999 en raison de travaux d'aménagements.

Tous les équipements informatiques ont été installés et les connexions établies. De plus, tous les mécaniciens ont reçu la formation leur permettant d'utiliser le système sauf le personnel de l'atelier d'Ormstown.

Par ailleurs, afin de desservir plus efficacement sa clientèle de la région de l'Outaouais, le CGER a ouvert un nouvel atelier à Campbell's Bay ce qui porte le nombre total d'ateliers à 55.

Bien qu'au plan d'action 1998-1999 la cible inscrite était de 44 ateliers implantés, celle-ci était plutôt de 42 puisque 12 ateliers avaient été implantés en 1997-1998. La situation générale est donc la suivante :

Nombre d'ateliers implantés en 1997-1998	: 12
Nombre d'ateliers implantés en 1998-1999	: 41
Ouverture d'un nouvel atelier en 1998-1999	: 1
Nombre d'ateliers implantés en 1999-2000	: <u>1</u>
TOTAL	55

Automatiser des sites de distribution de carburant

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Nombre de sites automatisés	30	18	- 12

Au 31 mars 1999, 18 sites ont été automatisés et trois fonctionnaient en circuit fermé. Nous n'avons pu atteindre notre objectif compte tenu des difficultés rencontrées au niveau des systèmes d'information.

Toutefois, dès le début de l'année 1999-2000, nous avons apporté les modifications requises aux systèmes d'information et nous prévoyons que les 64 sites de distribution de carburant seront tous en opération d'ici le 31 mars 2000.

Orientation : Promouvoir l'action responsable de tous les employés pour qu'ils contribuent à la réussite du CGER

Expertise et compétence du personnel

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
% d'heures productives consacrées à la formation	2 %	3,62 %	+ 1,62 %

Pour calculer les heures productives, nous avons retenu l'approche utilisée dans le rapport « Portrait des ateliers mécaniques » du ministère des Transports en octobre 1995. Selon ce rapport, on estime les heures productives potentielles d'un mécanicien à 75 % des heures régulières annuelles. Nous avons donc appliqué ce facteur au nombre d'heures régulières rémunérées de l'ensemble de notre personnel permanent et occasionnel.

Le nombre d'heures rémunérées étant, quant à lui, calculé à partir de la date de transfert de chacun des employés du MTQ au CGER. Dans la plupart des cas, les dates de transfert des employés correspondent à l'une ou l'autre des cinq dates de prise en charge des ateliers mécaniques par le CGER soit, le 1^{er} avril 1998, le 15 juin 1998, le 16 novembre 1998, le 2 février 1999 et le 1^{er} avril 1999. Par conséquent, pour l'exercice 1998-1999, les heures productives totalisent 221 380 heures (voir annexe 4 pour la méthode de calcul des heures productives potentielles).

Ventilation des heures de formation

Type de formation	Nombre d'heures	%
Formation due à l'implantation		
Approche clientèle	361,0	4,5 %
Gestion du changement	379,5	4,7 %
Système GUIDE	4 833,0	60,4 %
Total dû à l'implantation	5 573,5	69,6 %
Formation mécanique et PEP	1 027,5	12,8 %
Formation diverse	1 406,5	17,6 %
Total	8 007,5	100,0 %

Comme le CGER en est à sa deuxième année d'existence, la majorité des heures de formation (69,6 %) a porté sur des sujets liés à l'implantation des nouvelles façons de faire, notamment l'introduction de l'approche clientèle, la mise en place d'un nouveau système d'information (GUIDE) et l'introduction de l'informatique auprès du personnel d'ateliers.

Plusieurs heures de formation ont également été suivies par le personnel d'atelier afin d'améliorer leur compétence en mécanique. L'item « formation diverse » regroupe majoritairement des cours d'informatique.

L'objectif de consacrer 2 % des heures productives à la formation équivaut en 1998-1999 à 4427,6 heures de formation. Avec 8007,5 heures de formation, le CGER a largement dépassé son objectif.

Toutefois, il faut préciser qu'une grande partie des heures de formation ont été donnée avant le transfert des employés et que le calcul des heures productives a, tel que spécifié ci-haut, débuté à la date du transfert de l'employé. Cependant, si on soustrait les heures de formation données au personnel des 16 ateliers mécaniques pris en charge au 1^{er} avril 1999 et pour lesquels aucune heure productive n'est compilée, on obtient tout de même un taux de 2,9 %, soit 6421,5 heures de formation.

Conséquemment, même s'il s'avère que l'appariement entre les heures de formation et les heures productives est difficile à réaliser, il en ressort que le personnel du CGER a bénéficié d'un nombre exceptionnel d'heures de formation en 1998-1999.

Orientation : Être un gestionnaire de parc de véhicules reconnu pour son efficacité et sa rentabilité

Compétitivité des tarifs

Indicateur	Taux de location CGER (a)	Taux moyen du marché (b)	Cible	Écart (c) (a) – (b)	% d'écart (c)/(b)
Compétitivité des tarifs de location « clés en main » des équipements les plus représentatifs					
• Véhicule de tourisme	436 \$	818 \$	Parité	- 382 \$	- 46,7%
• Camionnette, ½ tonne, 4x2	568 \$	947 \$	avec	-379 \$	- 40,0 %
• Camionnette 4 portières, 1 tonne, 4X2	729 \$	1 201 \$	marché	- 472 \$	- 39,3 %
• Fourgonnette compacte	533 \$	993 \$		- 460 \$	- 46,3 %

Au niveau de la compétitivité des tarifs, le CGER a comparé ses taux de location de quatre catégories de véhicules légers. Ces quatre catégories totalisent 888 véhicules légers sur les 1406 uniquement utilisés par le MTQ et par le CGER, soit 63 %.

Le taux moyen du marché est établi à partir de l'offre permanente faite au gouvernement du Québec par les principaux loueurs de véhicules automobiles (Location de véhicules automobiles, liste de fournisseurs 1998, Gouvernement du Québec, Services gouvernementaux, Direction générale des acquisitions). A partir de ce répertoire, 30 taux de longue durée (de quatre à douze mois) pour chacune des catégories testées ont été sélectionnés aléatoirement. Par la suite, une moyenne de ces 30 taux a été calculée, ce qui constitue le taux moyen du marché.

Les résultats démontrent que les taux du CGER sont moindres de 39 % minimum. Bien que dans l'ensemble, le contrat du CGER et l'offre permanente couvrent toutes les mêmes dépenses associées à la possession et au fonctionnement du véhicule (à l'exception du carburant), certains éléments diffèrent et peuvent expliquer, en partie, l'écart au niveau de la tarification.

Éléments	Offre permanente	CGER
Âge des véhicules	Véhicules modèle 1995 ou plus récents, en bon état et en mesure de fonctionner en tout temps	Véhicules n'ayant pas dépassé sa vie utile (règle générale de 5 ans pour les automobiles et 6 ans pour les fourgonnettes et les camionnettes) en bon état et en mesure de fonctionner en tout temps
Période de location	De 4 à 12 mois maximum	12 mois minimum renouvelable
Pneus d'hiver	Coût additionnel de 90 \$ par mois	Compris dans le taux du CGER
Kilométrage	Kilométrage illimité	Kilométrage excédant 50 000 facturé selon un taux variant de 0,11 \$ à 0,14 \$ du kilomètre selon la catégorie
Marge de profit	Incluse dans le taux	Aucune marge de profit car le CGER n'est pas à but lucratif

Bien que le produit diffère sur quelques points, nous croyons que l'écart demeure significatif et que les taux de location du CGER sont des plus compétitifs, d'autant plus que l'offre permanente permettrait de réaliser des économies de l'ordre de 40 % par rapport au prix courant du marché (réf. : page 1 du Répertoire).

Pour ce qui est de l'exercice de comparaison de la tarification des véhicules lourds, plusieurs hypothèses doivent être étudiées telle la composition des équipements et la durée d'utilisation. Compte tenu du manque de données à ce niveau, l'exercice annuel de comparaison n'a pas été effectuée.

Gestion de l'information

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Nombre de modules opérationnels de notre système d'information	Rendre opérationnel les 13 modules restants	5 modules opérationnels	- 8

Les 5 modules opérationnels au 31 mars 1999 étaient, l'entretien préventif, la facturation, l'interface comptes à payer, l'interface comptes à recevoir, la consolidation des achats et des comptes payables.

L'état de la situation au 31 mars 1999 relativement aux autres modules était le suivant :

Modules	Situation
Avis de mouvement	En attente de mise en opération
Garanties	Reste à initialiser de données
Carburant	En test
Interface grand livre	En programmation
Extracteur pour le tableau de bord	Non livré
Émission de bulletins techniques, dépannage, liste d'extraction	A l'étude

Connaissance et contrôle des coûts de production

Indicateur	Cible	Résultat
Établissement du prix de revient de nos principaux produits et services	Prix de revient établi au 31 mars 1999	Paramètres de calcul ont été établis pour les produits suivants : <ul style="list-style-type: none"> • la location « clés en main », • la fourniture de carburant, • les réparations à taux horaire

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Prix de revient moyen des ateliers	75,00 \$	Non disponible	

En 1998-1999, le CGER s'était donné comme objectif de mise en oeuvre d'établir le prix de revient de ses principaux services. Les paramètres de calcul ont été établis comme prévu. La prochaine étape consiste à introduire ces paramètres au tableau de bord de gestion du CGER. Nous pourrions ainsi mieux connaître nos coûts de production, et ce, tant par produit que par type de matériel, par client ou par zone.

Pour ce qui est du prix de revient moyen des ateliers, les retards dans la livraison de certains modules de notre système d'information qui doivent alimenter le tableau de bord de gestion expliquent que nous n'avons pu établir le résultat de cet indicateur.

Le CGER prévoit que le tableau de bord de gestion sera opérationnel dès l'automne 1999.

Performance financière

Indicateur	Cible	Résultat	Écart
Niveau d'autofinancement	60 %	68 %	+ 8 %

En 1998-1999, les revenus du CGER ont été de 23 407 727 \$, ce qui comprend une contribution de la part du ministère des Transports de 8 576 522 \$ pour couvrir des dépenses de fonctionnement relatives à l'implantation. En excluant cette contribution, les revenus autonomes du CGER sont de 14 831 205 \$ tandis que les dépenses s'élevaient à 21 962 561 \$, ce qui donne un taux d'autofinancement de 68 %.

De plus, le CGER a déclaré en 1998-1999 un surplus de 1 445 166 \$. Des revenus supérieurs aux prévisions de quelque 700 000 \$, dont notamment 400 000 \$ de contribution du MTQ supérieure aux prévisions des dépenses d'implantation explique la majeure partie de ce surplus. L'autre partie s'explique par des dépenses moindres que celles prévues de l'ordre de 700 000 \$ également. La diminution de 400 000 \$ de la charge d'amortissement engendrée par l'adoption de la méthode

d'amortissement linéaire plutôt que dégressif est le principal facteur de la diminution des dépenses. Au départ, le CGER prévoyait amortir ses actifs selon la méthode d'amortissement dégressif. Or, la nouvelle réforme comptable, qui prévoit la consolidation des états financiers du Gouvernement, nous a amené à adopter la méthode d'amortissement retenu par le Gouvernement.

Les états financiers, lesquels ont été vérifiés par le Vérificateur général, sont présentés à l'annexe 1 du présent rapport.

3. PERSPECTIVES 1999-2000

Le CGER poursuivra en 1999-2000 les mêmes cibles de performance soient, notamment l'autofinancement, la compétitivité des tarifs et le développement des ressources humaines. L'année 1999-2000, étant la troisième et dernière année de la phase d'implantation, sera une année davantage axée sur la consolidation des activités.

Les enjeux de la prochaine année porteront sur l'augmentation de nos revenus par l'arrivée de nouvelle clientèle et sur l'amélioration des délais de livraison des véhicules légers.

Pour ce qui est des projets d'implantation, ils seront naturellement moins nombreux en cette dernière année d'implantation et toucheront essentiellement le développement d'outils d'information de gestion.

ANNEXE 1

**États financiers vérifiés
du
Fonds de gestion de l'équipement roulant
de
l'année financière terminée le
31 mars 1999**

ANNEXE 2

ORGANIGRAMME

DU

CGER

ANNEXE 3

**LISTE DES ZONES
ET
DES ATELIERS
DU CGER**

LISTE DES ZONES ET DES ATELIERS

Zones et ateliers	Zones et ateliers
Zone Bas Saint-Laurent	Zone Côte-Nord
Atelier Mont-Joli	Atelier Baie-Comeau
Atelier Cacouna	Atelier Havre-Saint-Pierre
Atelier Cabano	Sept-Iles (point de service)
Atelier St-Pascal	Grandes-Bergeronnes (point de service)
Zone Saguenay/Lac Saint-Jean	Zone Gaspésie
Atelier Chicoutimi	Atelier Gaspé
Atelier Chibougamau	Atelier Sainte-Anne-des-Monts
Atelier Alma	Atelier New-Carlisle
Atelier Roberval	Atelier Îles-de-la-Madeleine
Zone Québec	Zone Chaudière/Appalaches
Atelier Québec	Atelier Charny/Bellechasse
Atelier Cap Santé	Atelier Beauceville
Atelier Malbaie	Atelier Lac Etchemin
Zone Mauricie	Atelier Saint-Jean-Port-Joli
Atelier Cap-de-la-Madeleine	Zone Laval/Laurentides
Atelier Shawinigan	Atelier Saint-Jérôme
Atelier Joliette	Atelier L'Assomption
Zone Estrie	Atelier Lachute
Atelier Sherbrooke	Atelier Laval
Atelier Richmond	Zone Montérégie Ouest
Atelier Cookshire	Atelier Napierville
Atelier Lac Mégantic	Atelier Iberville
Zone Montréal	Atelier Ormstown
Atelier Anjou	Atelier Vaudreuil
Atelier Turcot	Zone Montérégie Est
Zone Outaouais	Atelier Boucherville
Atelier Hull	Atelier Foster
Atelier Campbell's Bay	Atelier Saint-Hyacinthe
Atelier Mont-Laurier	Zone Centre du Québec
Atelier Papineauville	Atelier Drummondville
Maniwaki (point de service)	Atelier Plessisville
Zone Abitibi-Témiscamingue	Atelier Nicolet
Atelier Rouyn-Noranda	Atelier Black Lake
Atelier Val-D'or	Atelier Laurier-Station
Atelier Amos	
Atelier Macamic	
Atelier Ville-Marie	

ANNEXE 4

**EXPLICATIONS DE
DIFFÉRENTES MÉTHODES
DE CALCUL UTILISÉES**

ANNEXE 4

Méthode de calcul pour établir le taux de satisfaction de la clientèle

Le questionnaire comptait 32 questions qui portaient sur la satisfaction de la clientèle. Le taux global de satisfaction de la clientèle représente la moyenne des taux de satisfaction obtenus pour les 32 questions posées à cet égard. Le calcul s'effectue de la façon suivante :

- Tout d'abord, en calculant le taux de satisfaction de chacune des 32 questions, soit le nombre de personnes ayant répondu « très satisfait » et « satisfait » divisé par le nombre de répondants pour la question;
- Ensuite, en calculant le taux de satisfaction global, soit la somme des 32 taux de satisfaction calculés précédemment divisé par 32 questions.

Méthode pour calculer les heures productives potentielles

Source : Portrait des ateliers mécaniques, Tableau 5, ministère des Transports, octobre 1995

A - Heures payées : $38,75 \text{ heures/semaine} \times 52 \text{ semaines} = 2\,015 \text{ heures/an}$

B- Vacances : $20 \text{ jours/an} \times 7,75 \text{ heures/jour} = 155 \text{ heures/an}$

C- Congés fériés : $13 \text{ jours/an} \times 7,75 \text{ heures/jour} = 101 \text{ heures/an}$

D- Maladie : $12 \text{ jours/an} \times 7,75 \text{ heures/jour} = 93 \text{ heures/an}$

E- Pause café (30 minutes/jour) et lavage (20 minutes/jour) : $00,83 \text{ heure/jour} \times 215 \text{ jours de travail} = 178 \text{ heures/ an}$

= Heures productives potentielles : $2\,015 - 155 - 101 - 93 - 178 = 1\,488 \text{ heures}$

Heures productives retenues dans l'étude : $1\,500 \text{ heures/an}$

$1500 \text{ heures productives potentielles} / 2015 \text{ heures payées} = 75 \%$