



# PLAN D'ACTION

## 1998-1999

SEPTEMBRE 1998



Gouvernement du Québec  
**Ministère  
des Transports**



*La gestion  
par résultats*

# TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
<b>1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT</b>	
1.1 Organisation.....	3
1.2 Mission, Objectifs, Vision.....	4
1.3 Services offerts.....	5
1.4 Clientèle.....	6
<b>2. CONTEXTE ET ENJEUX</b>	
2.1 Contexte gouvernemental.....	7
2.2 Contexte ministériel.....	7
<b>3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES</b>	
3.1 Orientations et axes d'intervention.....	8
<b>4. PLAN D'ACTION 1998-1999.....</b>	<b>11</b>
Annexe 1	Organigramme du CGER et liste des zones et ateliers mécaniques
Annexe 2	Liste des indicateurs et des cibles 1998-1999

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

## **1.1 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 régionales et de 54 ateliers mécaniques répartis dans toute la province. L'organigramme du CGER est reproduit à l'annexe 1 ainsi que la liste des zones et ateliers mécaniques.

Le nombre d'effectifs réguliers consentis au Centre par le Ministère s'élève à 247. Ce nombre peut varier au cours d'une année pour permettre la réalisation des objectifs opérationnels du Centre.

Le mandat du CGER consiste à assurer la gestion d'équipements roulants et d'ateliers mécaniques ainsi que la gestion des carburants. Les principales activités du Centre sont :

- la location d'équipements roulants;
- les services d'acquisition et de disposition d'équipements roulants, sous réserve des dispositions de la Loi sur les services gouvernementaux aux ministères et organismes publics;
- l'entretien et la réparation d'équipements roulants;
- la fourniture de carburant;
- les services d'ingénierie mécanique;
- les services de formation d'opérateurs d'équipements roulants;
- les services-conseils en matière d'équipements roulants.

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, paveuses, scies à béton, etc.

## **1.2 MISSION, OBJECTIFS, 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 promouvoir l'utilisation d'équipements pouvant accroître la productivité.

Le CGER mise sur ses forces, c'est-à-dire l'expertise, la compétence et la responsabilisation des employés pour être l'organisation la plus performante en gestion du matériel du secteur public. Le Centre s'assure aussi que ses clients reçoivent des produits et des services de qualité à des coûts concurrentiels et que l'unité atteigne l'autofinancement.

L'amélioration et l'implantation de nouvelles méthodes de travail seront encouragées afin d'assurer la production de services de qualité et la recherche de l'efficacité. Cette recherche se traduira entre autres par l'optimisation des ressources.

## **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.*

### **1.3 SERVICES OFFERTS**

#### **A) La location d'équipement**

Les services de location offerts par le CGER sont de type « clés en main », c'est-à-dire que tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule sont à la charge de l'unité autonome de service, excluant le coût du carburant. Les responsabilités ainsi assumées couvrent entre autres :

- la gestion globale de l'équipement sur toute la durée de son cycle de vie;
- 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'acquisition et de financement du véhicule;
- les coûts de réparation et de remplacement en cas d'accident, s'il ne s'agit pas d'usage abusif;
- l'immatriculation;
- le service de dépannage mécanique.

#### **B) Fourniture de carburant**

La clientèle peut bénéficier du réseau de distribution interne de carburant du CGER (essence ordinaire et diesel). Ce réseau de quelque 64 points de ravitaillement répartis à travers tout le territoire québécois sera complètement automatisé.

#### **C) Réparation, entretien selon une tarification horaire**

Les équipements ne faisant pas partie d'une entente de location clés en main peuvent faire l'objet d'interventions selon une tarification horaire. Ces interventions couvrent principalement l'entretien préventif, les réparations majeures et mineures ainsi que la vérification mécanique.

#### D) Services-conseils, ingénierie et formation

Des services-conseils et d'assistance technique sont également offerts à la clientèle dans le but :

- de bien identifier les besoins en équipements;
- d'élaborer les caractéristiques d'achat d'un véhicule en fonction de la nature des opérations à effectuer;
- de fournir des services d'ingénierie pour modifier ou adapter l'équipement existant;
- de former les opérateurs;
- d'informer et d'intégrer les plus récentes innovations découlant de la recherche et du développement.

S'ajoute aussi l'acquisition d'équipements ou l'accès aux regroupements d'acquisition du CGER pour la clientèle qui gère ses propres équipements.

#### **1.4 CLIENTÈLES**

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 son parc, 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 traiter avec le CGER.

Le CGER peut également offrir ses services à d'autres clientèles après autorisation du sous-ministre des Transports.

## 2. CONTEXTE ET ENJEUX

### 2.1 Contexte gouvernemental

**L'objectif de l'État québécois d'éliminer complètement son déficit** dès l'année budgétaire 1999-2000 signifie d'importantes remises en question en ce qui concerne nos façons de faire.

**La modification de la gouverne de l'État** privilégiant une gestion par objectifs et résultats influence également nos choix et façons de faire.

### 2.2 Contexte ministériel

**Le ministère des Transports a connu une réduction des effectifs de plus de 1 000 personnes depuis septembre 1996**, ce qui représente une baisse de 19 % de l'effectif total. Ces départs ont un impact sur nos façons de faire.

**La dévolution d'une partie du réseau routier aux municipalités** a diminué le niveau des activités d'entretien du Ministère sans toutefois affecter dans la même proportion les coûts fixes, notamment sur le plan de la gestion des ateliers mécaniques.

**La majorité du parc d'équipement du ministère des Transports, et même celui du gouvernement, ont dépassé leur durée de vie économique**, ce qui augmente grandement les coûts d'entretien et de réparation.

**Le regroupement de la gestion des équipements et des ateliers** dans une même unité administrative est un changement important dans l'organisation et implique donc une implantation graduelle.

**En somme, l'enjeu consiste à :**

Appliquer les meilleures pratiques d'affaires relatives à la gestion de parc de matériel et d'ateliers mécaniques afin de moderniser de manière performante la gestion de ce secteur d'activités, d'augmenter la productivité et de diminuer les dépenses.

## 3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES

Les orientations stratégiques à moyen terme prévues par le CGER sont en corrélation avec les objectifs corporatifs. De ces orientations découlent les objectifs annuels qui sont présentés à la section 4.

### **3.1 ORIENTATIONS ET AXES D'INTERVENTION**

#### ***Orientation : Poursuivre le virage client***

Le client est au centre de toutes les activités du CGER; la satisfaction de la clientèle est un facteur clé dans l'atteinte du succès. Toutefois, il s'agit d'une nouvelle façon de voir les demandeurs de service entre unités administratives et même entre ministères. C'est pourquoi le CGER orientera ses efforts vers le développement d'une approche basée sur les besoins et la satisfaction de la clientèle.

#### ***Axe d'intervention : Mieux connaître les besoins et attentes***

Afin de bien servir la clientèle, il est impératif de connaître ses besoins. En plus d'évaluer régulièrement la satisfaction de la clientèle, le CGER entend utiliser les techniques de recherche en marketing afin de bien cerner les besoins des clients potentiels.

#### ***Axe d'intervention : Améliorer le service à la clientèle***

La qualité des services est un élément primordial pour le CGER. Afin de développer le culte du client, le CGER mettra l'accent sur la formation de son personnel en regard de l'approche clientèle. Il se dotera également d'une politique de service à la clientèle et d'un mécanisme de gestion des plaintes.

#### ***Orientation : Consolider notre clientèle actuelle et en conquérir de nouvelles***

Bien qu'à l'heure actuelle le ministère des Transports soit le plus important client du CGER en matière de nombre d'équipements, le CGER vise, à moyen terme, à devenir le fournisseur choisi des ministères et organismes publics pour assumer la gestion de leur parc d'équipements. Cette vision implique donc d'aller chercher une part de marché importante du parc gouvernemental.

#### ***Axe d'intervention : Renforcer l'image de marque du CGER***

Le CGER est une nouvelle entité offrant des services aux ministères et organismes publics. Le Centre entend établir sa notoriété en démontrant notamment son leadership et son expertise dans le domaine de la gestion des équipements roulants. Dans cette optique, plusieurs actions concrètes seront mises de l'avant telles que la création d'un volet *Recherche et développement*, l'obtention de l'homologation ISO, la diffusion de bulletins destinés aux clientèles potentielles et l'initiation de projets-pilotes touchant les véhicules électriques ou autres véhicules utilisant des carburants de remplacement.

*Axe d'intervention* : **Raffiner nos stratégies de mise en marché**

Toujours en harmonie avec sa vision, le CGER concentrera ses stratégies sur la recherche de clients corporatifs désireux de confier la gestion globale de leur parc d'équipements au CGER.

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

La création du CGER engendre un changement dans la structure administrative du ministère des Transports mais également, et de façon encore plus sensible, un changement dans la philosophie de gestion. Le passage réussi à une gestion par résultats repose sur la compréhension et l'adhésion du personnel aux nouvelles valeurs organisationnelles.

*Axe d'intervention* : **Associer en premier lieu les responsables de secteur à la stratégie de mobilisation**

Le CGER compte quelque 285 employés dont 250 sont répartis sur tout le territoire québécois. Cette régionalisation des effectifs représente un défi pour la direction du CGER dans la création d'un sentiment d'appartenance et le ralliement aux valeurs prônées par le CGER. Au cours des prochaines années, des efforts soutenus de communication interne seront déployés par la direction. De même, chaque responsable de secteurs et de zones deviendra un agent de changement et devra s'assurer de la compréhension et de l'adhésion de son équipe aux valeurs de l'organisation.

*Axe d'intervention* : **Encourager l'initiative et la créativité**

Encourager l'amélioration et l'implantation de nouvelles façons de faire conduira à la production de services de qualité et à la recherche de l'efficacité. L'initiative et la créativité font partie intégrante de la culture organisationnelle du CGER. Conséquemment, le CGER encouragera l'ingéniosité de ses employés, notamment par la mise en place d'une politique de reconnaissance.

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

Le CGER a comme objectif corporatif de s'autofinancer à moyen terme tout en offrant des services de qualité à taux concurrentiel. L'atteinte de cet objectif sous-tend une bonne connaissance et analyse des processus de production des services ainsi que de leurs coûts afférents.

**Axe d'intervention : Bénéficier d'une information fiable et en temps opportun pour une prise de décision efficace**

L'un des éléments importants d'une nouvelle organisation, qui plus est lorsque les activités y sont régionalisées, est d'avoir des systèmes d'information performants permettant d'obtenir à la fois une vue d'ensemble et des portraits régionaux. Au cours de sa phase d'implantation, le CGER mettra en place, dans tous ses points de services, un système d'information intégré de gestion de parc. Le CGER aura également un système comptable adapté à ses opérations. Tous ces systèmes serviront à alimenter un tableau de bord de gestion qui permettra ainsi d'effectuer les suivis appropriés et de faciliter la prise de décision.

**Axe d'intervention : Mieux connaître nos prix de revient et nos façons de faire**

La connaissance de nos prix de revient et de nos façons de faire est un élément incontournable dans la gestion des activités du CGER. Compte tenu qu'il s'agit d'un exercice long et coûteux, le CGER procédera graduellement à l'établissement du prix de revient de ses différents services. D'ailleurs, ce n'est qu'une fois la phase d'implantation terminée qu'il sera vraiment possible de travailler sur l'ensemble des régions.

#### 4. **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 représente la deuxième année d'implantation. C'est pourquoi, dans notre plan d'action 1998-1999, deux types d'indicateurs sont utilisés pour mesurer l'atteinte de nos objectifs.

Pour les actions qui sont liées à l'implantation, nous utilisons des **indicateurs de mise en œuvre**. Ce type d'indicateur permet de suivre la réalisation de différents projets nécessaires à la transformation de la gestion des équipements roulants et des ateliers mécaniques.

Nous avons également développé des **indicateurs de résultats** qui rendent compte des progrès accomplis en regard des cibles stratégiques de performance retenues.

Les objectifs annuels, qu'ils soient mesurés avec des indicateurs de mise en œuvre ou de résultats, s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques. La liste des indicateurs et des cibles pour 1998-1999 est présentée à l'annexe 2.

##### *Orientation* : **Poursuivre le virage client**

- Obtenir un taux de satisfaction de la clientèle des trois zones implantées au 1<sup>er</sup> avril 1998 et des clients externes de 90 %;
- Élaborer et diffuser une politique de service à la clientèle;
- Former les employés à l'approche clientèle;
- Réviser et diffuser le catalogue de produits relatifs aux véhicules légers.

##### *Orientation* : **Consolider notre clientèle actuelle et en conquérir de nouvelles**

- Avoir 5 % de nos revenus provenant de clients autres que le MTQ;

- Avoir 80 % de nos revenus de clients autres que le MTQ provenant de la location clés-en-main;
- Finaliser l'implantation du CGER dans les zones et ateliers mécaniques, soit 13 zones et 44 ateliers;
- Automatiser 30 sites de distribution de carburant.

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

- Consacrer 2 % des heures productives à la formation.

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

- Comparer nos taux de location des équipements les plus représentatifs avec le marché et avoir parité avec les taux du marché;
- Avoir un prix de revient moyen des ateliers de 75,00 \$ de l'heure;
- Établir le prix de revient de nos principaux produits;
- Atteindre un niveau d'autofinancement de 60 %. Cette cible tient compte du fait que le CGER doit assumer divers coûts durant tout l'exercice alors que la facturation des services ne débutera qu'en cours d'année, soit quelques semaines après l'implantation du CGER dans les zones et ateliers mécaniques.

**Organigramme du CGER**

**et**

**Liste des zones et des ateliers mécaniques**

## LISTE DES ZONES ET DES ATELIERS MÉCANIQUES

Zones et ateliers mécaniques	✓ Implantés au 31 mars 1998
Zone Bas St-Laurent	
Atelier Mont-Joli	
Atelier Cacouna	
Atelier Cabano	
Atelier St-Pascal	
Zone Saguenay/Lac St-Jean	
Atelier Chicoutimi	
Atelier Chibougamau	
Atelier Alma	
Atelier Roberval	
Zone Québec	
Atelier Québec	
Atelier Cap Santé	
Atelier Malbaie	
Zone Mauricie	✓
Atelier Cap-de-la-Madeleine	✓
Atelier Shawinigan	✓
Atelier Joliette	
Zone Estrie	✓
Atelier Sherbrooke	✓
Atelier Richmond	✓
Atelier Cookshire	✓
Atelier Lac Mégantic	✓
Zone Montréal	
Atelier Anjou	
Atelier Turcot	
Zone Outaouais	
Atelier Hull/Campbell's Bay	
Atelier Mont Laurier	
Atelier Papineuville	
Maniwaki (point de service)	
Zone Abitibi-Témiscamingue	
Atelier Rouyn-Noranda	✓
Atelier Val D'or	
Atelier Amos	
Atelier Macamic	
Atelier Ville-Marie	

Zones et ateliers mécaniques	✓ Implantés au 31 mars 1998
Zone Côte-Nord	
Atelier Baie-Comeau	
Atelier Havre-St-Pierre	
Sept-Iles (point de service)	
Grandes-Bergeronnes (point de service)	
Zone Gaspésie	
Atelier Gaspé	
Atelier Ste-Anne-des-Monts	
Atelier New-Carlisle	
Atelier Iles-de-la-Madeleine	
Zone Chaudière/Appalaches	
Atelier Charny/Bellechasse	
Atelier Beauceville	
Atelier Lac Etchemin	
Atelier St-Jean-Port-Joli	
Zone Laval/Laurentides	
Atelier St-Jérôme	
Atelier L'Assomption	
Atelier Lachute	
Atelier Laval	
Zone Montérégie Ouest	
Atelier Napierville	
Atelier Iberville	
Atelier Ormstown	
Atelier Vaudreuil	
Zone Montérégie Est	
Atelier Boucherville	
Atelier Foster	
Atelier St-Hyacinthe	
Zone Centre du Québec	✓
Atelier Drummondville	✓
Atelier Victoriaville	✓
Atelier Nicolet	✓
Atelier Black Lake	✓
Atelier Laurier-Station	✓

**Liste des indicateurs et cibles 1998-1999**

## INDICATEURS ET CIBLES 1998-1999

INDICATEURS	CIBLES
<b>Indicateurs de résultat :</b>	
Taux de satisfaction de la clientèle	90 %
Prix de revient moyen des ateliers mécaniques	75,00 \$
Taux de location concurrentiel	Parité avec marché
% de revenus provenant de clientèles autres que le MTQ	5 %
% des revenus provenant de clientèles autres que le MTQ pour de la location clés-en main	80 %
Niveau d'autofinancement	60 % (1)
Nombre d'heures de formation	2 % des heures productives
<b>Indicateurs de mise en œuvre :</b>	
Nombre de modules opérationnels de Guide	Rendre opérationnel les 13 modules restants
Nombre de sites de distribution de carburant automatisés	30 sites automatisés
Établissement de prix de revient	Établir le prix de revient moyen des ateliers et le prix de revient des principaux produits
Nombre de zones et d'ateliers mécaniques implantés	13 zones et 44 ateliers
Date de diffusion du catalogue de produits	31 mars 1999 pour les véhicules légers
Date de diffusion de la politique de service à la clientèle	31 mars 1999

- (1) Cette cible tient compte du fait que le CGER doit assumer divers coûts durant tout l'exercice alors que la facturation des services ne débutera qu'en cours d'année, soit quelques semaines après l'implantation du CGER dans les zones et ateliers mécaniques.