

PLAN D'ACTION 1999-2000

AOUT 1999

TABLE DES MATIÈRES

	<u>PAGE</u>
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT	
1.1 Historique	3
1.2 Organisation	5
1.3 Mission, Objectifs, Vision	6
1.4 Services offerts	7
1.5 Clientèle	8
2. CONTEXTE ET ENJEUX	
2.1 Contexte gouvernemental	9
2.2 Contexte ministériel.....	9
3. ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	
3.1 Orientations et axes d'intervention.....	10
4. PLAN D'ACTION 1999-2000.....	13
Annexe 1 Organigramme du CGER et liste des zones et des ateliers mécaniques	
Annexe 2 Liste des indicateurs et des cibles 1999-2000	

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 liées 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 ainsi que la liste des zones et des ateliers mécaniques sont présentés à l'annexe 1.

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. 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, a dépassé sa 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 véhicules 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 340 employés dont 285 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 secteur et de zone 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 1999-2000**

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 1999-2000 représente la troisième et dernière année d'implantation. C'est pourquoi, dans notre plan d'action 1999-2000, 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 performance** 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 performance, s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques. La liste des indicateurs et des cibles pour 1999-2000 est présentée à l'annexe 2.

Orientation : Poursuivre le virage client

- Obtenir un taux de satisfaction de la clientèle de 90 %;
- Élaborer et diffuser un mécanisme officiel de gestion des plaintes.

Orientation : Consolider notre clientèle actuelle et en conquérir de nouvelles

- Augmenter les revenus provenant de clients autres que le MTQ de 2 % par rapport à 1998-1999;
- Livrer aux clients au moins 80 % des véhicules légers identifiés à la programmation d'achat 2000-2001 d'ici le 10 avril 2000.

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 65,00 \$ de l'heure;
- Atteindre un niveau d'autofinancement de 85 %;
- Mettre en place le tableau de bord de gestion.

ANNEXE 1

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

LISTE DES ZONES ET DES ATELIERS MÉCANIQUES

Zones et ateliers mécaniques	Zones et ateliers mécaniques
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 Saint-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 Iles-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 St-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 St-Hyacinthe
Atelier Mont-Laurier	Zone Centre du Québec
Atelier Papineuville	Atelier Drummondville
Maniwaki (point de service)	Atelier Victoriaville
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 2

LISTE DES INDICATEURS

ET

CIBLES 1999-2000

INDICATEURS ET CIBLES 1999-2000

INDICATEURS	CIBLES
Indicateurs de performance :	
Taux de satisfaction de la clientèle	90 %
Prix de revient moyen des ateliers mécaniques	65,00 \$
Taux de location concurrentiel	Parité avec marché
% de revenus provenant de clientèles autres que le MTQ	2 % de plus qu'en 1998-1999
Niveau d'autofinancement	85 % <i>(cette cible tient compte du fait que le CGER doit assumer divers coûts reliés à l'implantation)</i>
Nombre d'heures de formation	2 % des heures productives
Date de livraison des véhicules légers	80 % des véhicules légers programmés livrés d'ici le 10 avril 2000
Indicateurs de mise en œuvre :	
Élaborer et diffuser un mécanisme officiel de gestion des plaintes	Diffusion d'ici le 30 septembre 1999
Mettre en place le tableau de bord de gestion	Tableau de bord fonctionnel au plus tard le 30 septembre 1999