

PLAN D'ACTION 2000-2001

TABLE DES MATIÈRES

	PAGE
1. PRÉSENTATION DU CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT	2
HISTORIQUE.....	2
ORGANISATION.....	3
MISSION, OBJECTIFS ET VISION	3
PRODUITS ET SERVICES.....	5
CLIENTÈLE.....	7
2. PLANIFICATION STRATÉGIQUE	7
CONTEXTE ET ENJEUX	7
<i>Contexte gouvernemental</i>	7
<i>Contexte ministériel</i>	7
ORIENTATIONS STRATÉGIQUES	8
<i>Orientations et axes d'intervention</i>	8
3. PLAN D'ACTION 2000-2001	11
ANNEXE 1.....	12
<i>Organigramme du CGER</i>	12
<i>Liste des zones et des ateliers mécaniques</i>	13
ANNEXE 2.....	14
<i>Indicateurs et cibles 2000-2001</i>	14

1. Présentation du Centre de gestion de l'équipement roulant

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 de l'équipement roulant et des ateliers mécaniques.

Les enjeux au ministère des Transports

En 1995, le parc de matériel, géré de façon décentralisée, est alors composé de 8 200 unités, dont plus de 3 100 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 1995-1996, plus de 400 personnes ont œuvré 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 dollars. De ce montant, 8 millions ont été affectés aux dépenses en capitalisation, 6 millions au carburant et 7,5 millions aux pièces et aux 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 l'équipement 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, il 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'est échelonnée 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 de l'équipement roulant.

ORGANISATION

Mis sur pied en mai 1997, le Centre de gestion de l'équipement roulant est la première unité autonome de service relevant du ministère des Transports. Cette unité gère un parc de quelque 5 600 véhicules et équipements connexes ainsi qu'un réseau de 55 ateliers mécaniques répartis sur l'ensemble du territoire du Québec.

En plus de gérer le parc de véhicules de Transports Québec, le CGER offre ses services à d'autres organisations publiques. Il dessert présentement une vingtaine de ministères et organismes publics. Il joue également auprès de sa clientèle un rôle de conseiller en gestion de parc de véhicules.

Le parc de véhicules est composé de véhicules légers, de camions, de matériels-outils remorqués, de matériels remorqués, de véhicules-outils, d'équipements de déneigement ainsi que de matériels d'équipements divers, tels que des motoneiges et des V.T.T.

Afin de réaliser ses objectifs, le CGER compte quelque 350 employés, dont plus de 200 travaillent dans les ateliers mécaniques. Le personnel du centre administratif et des bureaux de zone, quant à lui, est composé de gestionnaires, de professionnels, dont les ingénieurs et les conseillers à la clientèle, et d'employés de bureau.

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 de les maintenir en bon état de fonctionnement en tout temps de façon à permettre une utilisation optimale au meilleur coût possible.

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 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 le professionnalisme, 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.

PRODUITS ET SERVICES

LA LOCATION DE VÉHICULES

La location clés en main

Ce type de location tient compte de tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule, excluant le coût du carburant. Il permet aux clients de se concentrer sur leur mission alors que la gestion des véhicules est confiée à des experts. Le taux de location couvre la gestion globale du parc de véhicules, dont :

- le suivi du programme d'entretien préventif;
- les réparations mineures et majeures;
- la vérification mécanique;
- les coûts d'achat 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;
- le service de dépannage 24 heures par jour, sept jours par semaine;
- l'identification visuelle des véhicules.

La location à court terme

Tout comme le clés en main, ce type de location tient compte de tous les frais inhérents à la possession du véhicule, à l'exclusion du carburant. Ce produit a été développé pour les clients qui ont des besoins saisonniers. Cette location est offerte pour une période minimale de six mois. Ce type de location vise seulement quelques catégories de véhicules légers.

La location de base

Cette location comprend le financement, l'entretien préventif et l'immatriculation du véhicule. La période de location peut être de 24 à 60 mois, par tranche de six mois. Ce type de location vise seulement quelques catégories de véhicules légers.

La location partagée

Plusieurs organismes ont besoin de véhicules lourds (camions, niveleuses, chargeuses, etc.) pendant la saison d'été alors que d'autres utilisent les mêmes véhicules en hiver. Le CGER offre donc à ses clients la possibilité de partager un équipement. Pour ce faire, il faut que les deux clients signent conjointement une entente avec le CGER pour une location annuelle d'au moins 10 mois et la durée totale du contrat doit être de trois ans minimum.

LA RÉPARATION ET L'ENTRETIEN DE VÉHICULES SELON UNE TARIFICATION HORAIRE

En raison de son expertise dans le domaine, le CGER offre à ses clients la possibilité de faire réparer et entretenir leurs véhicules dans ses ateliers mécaniques, et ce, selon une tarification horaire. Le CGER compte un personnel d'atelier de plus de 200 employés. Les

mécaniciens possèdent une moyenne de 15 années d'expérience dans l'entretien et la réparation de tout type d'équipement. Le CGER peut aussi offrir à sa clientèle une mécanique très spécialisée. Il est également à noter que les 55 ateliers mécaniques du CGER sont reconnus par la Société d'assurance automobile du Québec (SAAQ) en vertu du programme d'entretien préventif (PEP).

L'ANALYSE EN GESTION DE PARC DE VÉHICULES

Ce service permet notamment d'établir un diagnostic de la gestion du parc de véhicules du client. Ce diagnostic englobe six activités principales :

- la gestion des actifs;
- la gestion des carburants;
- la gestion des opérations;
- la gestion des pièces et services;
- les systèmes d'information;
- l'administration générale.

Un élément important en gestion de parc est le cycle de vie économique des véhicules. Ce cycle vise une meilleure efficacité des opérations par l'utilisation de véhicules en excellente condition, et ce, à de meilleurs coûts.

LES SERVICES D'INGÉNIEURS-CONSEILS

Le Secteur de l'ingénierie du CGER compte une équipe d'ingénieurs compétents et expérimentés ainsi qu'un personnel de soutien opérationnel ayant une connaissance approfondie dans ce domaine. Les services d'ingénieurs-conseils permettent notamment de :

- déterminer les besoins techniques en équipement d'un client afin de lui assurer un véhicule convenant à ses activités;
- élaborer les devis et les spécifications techniques d'achat d'un véhicule en fonction de la nature des activités du client;
- fournir les services d'ingénierie pour modifier ou adapter un équipement existant;
- préparer des devis et des spécifications techniques d'achats;
- informer ou intégrer les plus récentes innovations découlant de la recherche et du développement;
- inspecter les véhicules en vue d'assurer le respect des devis d'achat.

LA FORMATION

En raison de l'évolution constante de la technologie des véhicules et des équipements connexes, le CGER offre à sa clientèle la possibilité de former ses conducteurs. La formation offerte par le CGER permet notamment à la clientèle :

- de se conformer aux différentes réglementations (comme la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds);
- d'augmenter sa productivité;
- de diminuer ses coûts d'exploitation;
- de diminuer ses coûts de carburant;
- de développer de bonnes habitudes de conduite;

- de diminuer les bris et les accidents;
- d'augmenter la disponibilité de ses véhicules et équipements connexes.

Parmi les formations que donne le CGER, notons les cours ayant trait aux propriétaires et exploitants de véhicules lourds (projet de loi n° 430), les cours pour les conducteurs de véhicules légers, de camions et d'équipement lourd (comme les niveleuses et les chargeuses), les cours pour l'obtention d'une classe de permis de la Société de l'assurance automobile du Québec ainsi que les cours sur l'arrimage et la répartition des charges.

LA FOURNITURE DE CARBURANT

La clientèle, les ministères et organismes publics, peut bénéficier du réseau de distribution interne de carburant du CGER (essence et diesel). Ce réseau de quelque 60 points de ravitaillement est réparti à travers tout le territoire et il est complètement automatisé.

CLIENTÈLE

La clientèle est représentée par l'ensemble des ministères et organismes publics, incluant les réseaux de la santé et de l'éducation ainsi que le monde municipal, désireux de se procurer les produits et services du CGER. Toutefois, par l'ampleur de son parc de véhicules, le ministère des Transports demeure 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.

2. Planification stratégique

CONTEXTE ET ENJEUX

CONTEXTE GOUVERNEMENTAL

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

La modernisation de la gouverne de l'État privilégiant une gestion par objectifs et résultats influence également les choix et les façons de faire du CGER.

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 les façons de faire du CGER.

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'activité, d'augmenter la productivité et de diminuer les dépenses.

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.

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 la clientèle actuelle et en attirer 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 Centre 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 auprès de ministères et organismes publics.

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 à la clientèle 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 gestionnaires de première ligne et les chefs d'équipe à la stratégie de mobilisation

Le CGER compte quelque 360 employés dont plus de 300 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 les prix de revient et les façons de faire**

La connaissance des prix de revient et des 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.

3. Plan d'action 2000-2001

Les objectifs annuels s'inscrivent dans le cadre des orientations stratégiques. La liste des indicateurs et des cibles pour 2000-2001 est présentée à l'annexe 2.

Orientation : **Poursuivre le virage client**

- tenir un taux de satisfaction de la clientèle de 90 %.

Orientation : **Consolider la clientèle actuelle et en attirer de nouvelles**

- Augmenter de 2 % le résultat obtenu en 1999-2000 concernant les revenus provenant de clients autres que le MTQ;

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

- Consacrer 1,2 % des heures productives à la formation.

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

- Comparer les taux de location des équipements les plus représentatifs avec le marché et avoir parité avec les taux du marché;
- Atteindre un niveau d'autofinancement de 100 %;
- Obtenir 26 unités pondérées par mécanicien.

ANNEXE 1
ORGANIGRAMME DU CGER

LISTE DES ZONES ET DES ATELIERS MÉCANIQUES

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

ANNEXE 2

INDICATEURS ET CIBLES 2000-2001

INDICATEURS	CIBLES
Taux de satisfaction de la clientèle	90 %
Taux de location concurrentiel	Parité avec marché
% de revenus provenant de clients autres que le ministère des Transports	2 % de plus que le résultat obtenu en 1999-2000
Niveau d'autofinancement	100 % (cette cible ne tient pas compte des facteurs gouvernementaux pour lesquels le CGER n'a aucun contrôle)
Nombre d'heures de formation	1,2 % des heures productives
Unités pondérées	Obtenir 26 unités pondérées par mécanicien