

# Plan d'action 2002-2003

**Centre de gestion de l'équipement roulant**

Québec 

# TABLE DES MATIÈRES

	<b>PAGE</b>
<b>1. CENTRE DE GESTION DE L'ÉQUIPEMENT ROULANT</b>	3
L'historique	3
L'organisation	5
La mission	5
La vision	5
Les objectifs généraux	5
Les valeurs	6
<b>2. CLIENTÈLE ET PRODUITS ET SERVICES</b>	7
La clientèle	7
Les produits et services	7
<b>3. FACTEURS DE CONTINGENCE</b>	10
<b>4. SATISFACTION DE LA CLIENTÈLE</b>	11
La Déclaration de services à la clientèle	11
La Politique de traitement des plaintes	11
<b>5. PLANIFICATION STRATÉGIQUE</b>	12
Les orientations et les axes d'intervention	12
<b>6. PLAN D'ACTION 2002-2003</b>	16
<b>7. SIGNATURE PAR LE SOUS-MINISTRE DES TRANSPORTS</b>	17
<b>Annexe 1 : l'organigramme du CGER</b>	18
<b>Annexe 2 : la liste des zones et des ateliers de mécanique</b>	19
<b>Annexe 3 : les indicateurs de performance, les cibles et les méthodes de calcul 2002-2003</b>	20
<b>Annexe 4 : les engagements spécifiques au regard de la clientèle</b>	21

## **1. Centre de gestion de l'équipement roulant**

### **L'HISTORIQUE**

À l'automne 1995, le Comité de direction du ministère des Transports mandatait un groupe de travail pour établir les orientations, les principes et les moyens permettant d'améliorer la productivité et rationaliser les dépenses liées à la gestion de l'équipement roulant et des ateliers de mécanique.

### **Les enjeux au ministère des Transports**

En 1995, le parc de matériel, géré de manière décentralisée, comprenait alors 8200 unités, dont plus de 3100 étaient motorisées. Ces équipements étaient répartis dans plus de 60 unités administratives dispersées sur l'ensemble du territoire du Québec. L'entretien était assuré autour de 54 ateliers de mécanique intégrés aux 53 centres de services du ministère des Transports. Durant l'exercice financier 1995-1996, plus de 400 personnes ont travaillé à la gestion du parc de matériel, et les coûts totaux de l'ensemble des opérations ont été 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 de véhicules faites à l'extérieur des ateliers de mécanique du Ministère.

Les équipements composant ce parc étaient particulièrement utilisés dans les opérations d'entretien du réseau routier effectuées en régie. Pour le ministère des Transports, il était d'une importance stratégique que les équipements soient disponibles et en bon état lors de situations d'urgence et des opérations d'entretien hivernal.

### **Problématique et pistes de solution**

Les principaux problèmes alors décrits par le groupe de travail touchaient l'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 solution. La création d'une unité autonome de service a été 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 décrits comme étant des obstacles à une gestion efficace des équipements.

De plus, ce nouveau concept de gestion permettrait d'offrir des services aux autres organismes publics, ce qui se traduirait par des économies d'échelle importantes. En effet, le ministère des Transports disposait déjà de ressources humaines compétentes et spécialisées ainsi que d'ateliers de mécanique répartis sur l'ensemble du territoire québécois. Cette clientèle externe représentait, quant à la charge de travail et au nombre de véhicules potentiels, plus que le double de ce qui était entretenu et géré à cette époque par le ministère des Transports. Les services offerts aux autres organismes publics permettaient l'amélioration à la fois de la productivité des ateliers et de la compétitivité.

L'unité autonome de service permettait 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, d'assurer un service bien adapté à la clientèle.

### **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 sur pied une unité autonome de service permettant de regrouper toutes les activités relatives à la gestion du parc d'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, elle a été révisée, donnant lieu à une nouvelle entente signée le 23 septembre 1998.

### **Implantation du CGER**

Compte tenu qu'un des objectifs du CGER est de s'autofinancer en offrant des tarifs concurrentiels à une clientèle non captive, le Centre doit s'assurer de mettre en place un système de gestion des plus efficaces. Les études de balisage effectuées auprès des organismes les plus performants dans le domaine de la gestion de parcs d'équipement roulant ont permis de jeter une lumière sur les écarts de performance, de fixer les cibles à atteindre et de déterminer les moyens permettant d'atteindre les objectifs fixés.

Le CGER a donc retenu plus de 25 projets majeurs d'amélioration à effectuer. La réalisation de ces projets s'est échelonnée sur trois années, c'est-à-dire de 1997 à 2000. Ce n'est qu'au terme de la concrétisation de l'ensemble de ces projets que le CGER a pu mesurer sa performance en fonction des cibles visées au regard de la gestion de l'équipement roulant.

## **L'ORGANISATION**

Le Centre de gestion de l'équipement roulant a été la première unité autonome de service relevant du ministère des Transports. Il gère un parc de plus de 5000 véhicules et équipements connexes ainsi qu'un réseau de 57 ateliers de mécanique et de 4 points de service 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 près d'une trentaine de ministères et d'organismes publics. Il joue également auprès de sa clientèle un rôle de conseiller en matière de gestion de parc de véhicules.

Le parc de véhicules du CGER est composé de véhicules légers, de camions, de matériels-outils remorqués, de matériels remorqués, de véhicules-outils, d'équipements de déneigement ainsi que de divers autres matériels, comme des motoneiges et des VTT.

Afin d'atteindre ses objectifs, le CGER compte 364 employés, dont plus de 240 travaillent dans les ateliers de mécanique. Le personnel du centre administratif et des bureaux de zone, quant à lui, comprend des gestionnaires, des professionnels, dont les ingénieurs et les conseillers à la clientèle, ainsi que des employés de bureau.

## **LA MISSION**

La mission du CGER est d'assurer à ses clients la disponibilité des véhicules routiers et des équipements connexes requis pour la réalisation de l'ensemble de leurs activités et de les maintenir en bon état de fonctionnement en tout temps de manière à en permettre une utilisation optimale au meilleur coût possible.

## **LA VISION**

À moyen terme, le Centre vise à devenir le fournisseur des organismes publics du Québec pour assurer les services de gestion de leur parc de véhicules et d'équipements connexes.

## **LES OBJECTIFS GÉNÉRAUX**

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

## **LES VALEURS**

### **Satisfaction de la clientèle**

Les clients sont au cœur des préoccupations du CGER. Ce dernier désire s'assurer de leur satisfaction en leur offrant des produits et des services de qualité partout au Québec ainsi que des taux concurrentiels, de même qu'en établissant des communications efficaces.

### **Responsabilisation des employés**

Le CGER mise sur l'expertise de ses employés afin de favoriser sa croissance et l'amélioration de ses produits et services. Pour assurer des services de qualité et atteindre l'efficacité, le CGER encourage la créativité et l'ingéniosité de ses employés.

### **Esprit d'entreprise**

Les employés du CGER doivent contribuer à la croissance de l'organisation en acquérant un esprit d'entreprise facilitant leurs relations avec la clientèle ou avec les partenaires ainsi que leur participation à l'amélioration et au rayonnement des produits et services.

### **Gestion intègre**

Les activités de commercialisation du CGER sont guidées par des objectifs d'autofinancement et de saine gestion des biens de l'État, lesquels constituent des gages d'intégrité à l'égard de sa clientèle.

## 2. Clientèle et produits et services

### LA CLIENTÈLE

La clientèle du CGER est composée de ministères, d'organismes publics, incluant ceux des réseaux de la santé et de l'éducation, ainsi que d'organismes municipaux. Toutefois, en raison de l'ampleur de son parc de véhicules, le ministère des Transports demeure le principal client du CGER.

Il est à noter que ces ministères et organismes font affaire avec le CGER sur une base volontaire, c'est-à-dire qu'ils ne sont soumis à aucune obligation.

### LES PRODUITS ET SERVICES

#### La location clés en main de véhicules

##### LA LOCATION À LONG TERME

Ce type de location est offert pour une période minimale d'un an et tient compte de tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule, excluant les frais du carburant. Les clients peuvent ainsi se concentrer sur leur mission, alors que la gestion des véhicules est confiée à des spécialistes. 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;
- le coût d'acquisition du véhicule;
- les coûts de réparation et de remplacement en cas d'accident (s'il ne s'agit pas d'utilisation abusive);
- l'immatriculation;
- le service de dépannage 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7;
- l'identification visuelle des véhicules.

##### LA LOCATION À COURT TERME

Tout comme la location à long terme, ce type de location tient compte de tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule, à l'exclusion des frais de carburant. Ce produit a été conçu à l'intention des clients qui ont des besoins saisonniers. Il est offert pour une période minimale de six mois et ne porte que sur 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 avec le CGER une entente prévoyant une location annuelle d'au moins 10 mois; la durée totale minimale du contrat est de trois ans. Cette location tient également compte de tous les frais inhérents à la possession d'un véhicule.

### **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 de mécanique, et ce, selon une tarification horaire. Des services de réparation et d'entretien mécanique très spécialisés sont également offerts. Le Centre compte plus de 200 employés d'atelier, et les mécaniciens possèdent en moyenne 15 années d'expérience dans la réparation et l'entretien de tout type d'équipement. Il est également à noter que les 57 ateliers de mécanique du CGER sont reconnus par la Société de l'assurance automobile du Québec (SAAQ) relativement au Programme d'entretien préventif (PEP).

### **L'analyse de gestion de parc de véhicules**

Le CGER permet d'établir un diagnostic de la gestion du parc de véhicules d'un client. Il comprend six activités principales :

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

Un élément important de la gestion de parcs 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 meilleurs coûts.

### **Les services de génie-conseil**

Le Secteur de l'ingénierie du CGER compte une équipe d'ingénieurs expérimentés ainsi que du personnel de soutien ayant une connaissance approfondie du domaine. Les services de génie-conseil permettent notamment :

- de déterminer les besoins techniques d'un client afin de lui assurer un véhicule convenant à ses activités;
- de produire les devis et les spécifications techniques d'achat d'un véhicule en fonction de la nature des activités du client;
- d'assurer les services d'ingénierie pour modifier ou adapter un équipement existant;
- d'intégrer dans ses devis les plus récentes innovations découlant de la recherche et du développement;
- d'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. Les avantages de cette formation pour la clientèle sont qu'elle peut :

- se conformer aux diverses réglementations (telle la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds);
- augmenter sa productivité;
- réduire ses coûts d'exploitation;
- diminuer ses coûts de carburant;
- acquérir de bonnes habitudes de conduite;
- réduire le nombre de bris et d'accidents;
- accroître la disponibilité de ses véhicules et équipements connexes.

Parmi les cours qu'offre le CGER, soulignons ceux ayant trait à la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds, les cours destinés aux conducteurs de véhicules légers, de camions et d'équipements lourds (telles les niveleuses et les chargeuses), ceux préalables à 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, c'est-à-dire les ministères et les organismes publics, peut bénéficier du réseau de distribution interne de carburant du CGER (à essence et diesel). Ce réseau de quelque 60 points de ravitaillement s'étend à tout le territoire et il est complètement automatisé.

### **3. Facteurs de contingence**

Certains facteurs peuvent influencer la planification stratégique du CGER. Ils ont un effet direct sur l'atteinte des résultats, notamment ceux ayant trait à la satisfaction de la clientèle et à l'autofinancement. Parmi ces facteurs, notons :

- Les ententes avec la Société immobilière du Québec.
- Les ententes avec les Services gouvernementaux du Conseil du trésor en ce qui concerne notamment l'acquisition de véhicules légers, les normes et les devis d'achat, les frais de service, la vente de biens et les délais de livraison.
- L'augmentation des taux d'intérêts décrétés par le ministère des Finances.
- Les conventions collectives, l'organisation du travail et la dotation du personnel spécialisé dans certaines régions du Québec.

## **4. Satisfaction de la clientèle**

### **LA DÉCLARATION DE SERVICES À LA CLIENTÈLE**

Le CGER s'est doté, le 1<sup>er</sup> avril 2001, d'une déclaration de services à la clientèle. Cette dernière exprime la volonté du CGER d'accorder une priorité à la qualité des produits et des services qu'il offre, en plaçant le client au cœur de ses préoccupations.

Cette déclaration constitue les principaux engagements du CGER envers sa clientèle. Ils sont le fruit d'une réflexion d'équipe et reflètent les besoins exprimés par ses clients.

Le CGER désire, par cette déclaration, répondre aux attentes de sa clientèle et indiquer la manière dont il compte y parvenir. Les engagements spécifiques de cette déclaration feront l'objet d'une reddition de comptes dans le rapport annuel 2002-2003. Ces engagements sont présentés à l'annexe 4 du présent document.

### **LA POLITIQUE DE TRAITEMENT DES PLAINTES**

En raison de l'importance que le CGER accorde à l'opinion et à l'appréciation de sa clientèle, il s'est doté en mars 2000 d'une politique de gestion des plaintes.

Cette politique mentionne notamment que le CGER s'engage à rappeler le plaignant dans les 24 heures qui suivent la réception d'une plainte formulée verbalement. S'il s'agit d'une plainte formulée par écrit, le CGER s'engage à retourner, dans les dix jours, un accusé de réception.

La politique précise également que le CGER s'engage à rendre sa décision le plus rapidement possible en précisant au plaignant les correctifs que le Centre entend apporter pour le satisfaire. Toutefois, s'il prévoyait ne pas être en mesure de donner suite à la plainte dans un délai satisfaisant, le CGER doit indiquer au plaignant quand il entend analyser la plainte déposée.

La gestion des plaintes fait également l'objet d'une reddition de comptes au rapport annuel.

## 5. Planification stratégique

La planification stratégique du CGER est directement influencée par les principes de modernisation préconisés dans la Loi sur l'administration publique afin d'intégrer la gestion axée sur les résultats.

### LES ORIENTATIONS ET LES AXES D'INTERVENTION

Les orientations stratégiques à moyen terme du CGER concordent avec les objectifs de l'organisation. De ces orientations découlent les objectifs annuels présentés à la section 6.

#### **Orientation 1 : 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 manière de voir les demandeurs de services entre unités administratives et même entre ministères et organismes publics. C'est pourquoi le CGER oriente ses efforts vers l'élaboration d'une approche basée sur les besoins et sur la satisfaction de la clientèle.

Axe d'intervention : Mieux connaître les besoins et les attentes et améliorer le service à la clientèle

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. La qualité des services est un élément primordial pour le CGER.

Afin de développer l'approche clientèle, le CGER poursuivra également les efforts de formation de son personnel en cette matière. Pour maintenir la qualité de son service, le CGER a élaboré un nouveau type d'entente de services avec sa clientèle dans le but de clarifier les responsabilités des parties. Les particularités de cette entente seront mises en place au cours de l'année 2002-2003.

#### **Orientation 2 : Consolider les liens avec 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 quant au nombre d'équipements, le Centre vise à devenir le fournisseur choisi des organismes publics pour assurer la gestion de leur parc d'équipements. Cette vision implique donc d'aller chercher une part de marché importante auprès de ministères et d'organismes publics.

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

Le CGER entend améliorer ses relations avec sa clientèle actuelle en augmentant le nombre d'interventions effectuées auprès de celle-ci, notamment par des rencontres et des tables clientèle. Ces interventions permettront au CGER de mieux répondre aux besoins de sa clientèle et ainsi de s'assurer de sa fidélisation.

Axe d'intervention : Raffiner les stratégies de mise en marché

Toujours en accord avec sa vision, le CGER concentrera ses stratégies sur la recherche de clients désireux de confier la gestion globale de leur parc d'équipements au CGER. 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 réalisées telles que la promotion des analyses de gestion de parc de véhicules auprès d'organismes publics. Ces analyses permettront de faire valoir les connaissances du CGER dans ce domaine et proposeront aux organismes publics des solutions de gestion globale de parc de véhicules.

**Orientation 3 : Promouvoir l'action responsable de tous les employés pour qu'ils contribuent à la réussite du CGER**

La création du CGER a engendré non seulement un changement dans la structure administrative du ministère des Transports, mais également, et de manière encore plus marquée, 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 tous les employés 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 constitue un défi pour la Direction du CGER relativement à la création d'un sentiment d'appartenance et du ralliement aux valeurs préconisées par le CGER. Ce dernier compte maintenir son nombre d'interventions auprès des employés en leur offrant un minimum de six rencontres annuelles. Le CGER désire également conserver le nombre de comités de zone représentés par des employés issus de tous les ateliers de mécanique afin de bien véhiculer la vision, la mission, les valeurs, les orientations et les objectifs de l'organisation.

De plus, le CGER a entrepris en 2001-2002 un sondage sur l'indice de performance humaine dans le but de mesurer les conditions de mobilisation de son personnel. Ce sondage sera effectué à tous les deux ans sur une période de dix ans. Dès 2002-2003, le CGER élaborera un plan d'action visant à corriger les points faibles obtenus lors du dernier sondage.

Axe d'intervention : Améliorer les connaissances des employés

En raison de l'évolution rapide des technologies dans l'industrie de l'automobile et des équipements lourds, tels les systèmes électroniques et les ordinateurs de bord, le CGER entend offrir à son personnel une formation constante et appropriée, et ce, toujours dans le but de maintenir la qualité du service à sa clientèle.

En corrélation avec la Loi concernant les propriétaires et exploitants de véhicules lourds, le CGER entend améliorer la sécurité de ses équipements par une sensibilisation et une formation accrue de ses mécaniciens.

De plus, la mise en place du CGER a exigé des nouvelles manières de faire en gestion. Il est donc primordial pour l'organisation d'accroître les connaissances des gestionnaires d'exploitation régionale en matière de gestion en leur offrant de la formation dans ce domaine. Cette formation permet notamment d'améliorer l'efficacité et la performance de chacune des zones du CGER.

**Orientation 4 : Être un gestionnaire de parc reconnu pour son efficacité et sa rentabilité**

Lors de sa création, le CGER avait comme point de départ d'équilibrer ses budgets de revenus et de dépenses tout en offrant à ses clients des produits et des services de qualité à des tarifs concurrentiels. Les deux principaux objectifs financiers du CGER sont donc l'autofinancement et la compétitivité de ses tarifs.

Axe d'intervention : Assurer l'autofinancement des activités du CGER

Les grands défis du CGER, lors de sa création, étaient notamment de réduire les coûts administratifs, d'améliorer la productivité ainsi que de réduire la main-d'œuvre directe et le taux horaire des ateliers. Le principal but recherché est de rationaliser l'ensemble des coûts des activités reliées aux ateliers de mécanique et à la gestion du parc. Cette rationalisation permet l'atteinte de l'équilibre financier entre les dépenses du Centre et les revenus provenant de sa tarification.

Axe d'intervention : Comparer les tarifs avec ceux du marché

Le CGER doit faire du balisage en ce qui a trait à sa tarification. Pour vérifier la compétitivité de ses tarifs, le CGER compare ses taux de location pour les catégories de véhicules légers les plus représentatifs avec ceux du marché. Pour ce faire, il compare ses taux avec les fournisseurs inscrits au répertoire *Location de véhicules automobiles, liste des fournisseurs*. Le Centre entend maintenir des tarifs inférieurs à ceux du marché.

### **Orientation 5 : Assurer une gestion efficace des ateliers de mécanique**

Le CGER doit assurer la gestion de 57 ateliers de mécanique afin d'offrir un service à la clientèle sur l'ensemble du territoire québécois. Pour assurer un service de qualité, il entend maintenir ou améliorer la performance des activités effectuées en atelier.

Axe d'intervention : Maintenir un taux de productivité des ateliers de mécanique semblable à la norme reconnue dans ce secteur d'activité en Amérique du Nord

Par cet axe d'intervention, le CGER entend mesurer le taux de productivité de l'ensemble de son personnel d'exploitation et obtenir un résultat identique ou supérieur à la norme reconnue dans ce secteur d'activité en Amérique du Nord. Il est à noter que cette norme est de 80 %.

Axe d'intervention : Maintenir l'augmentation des coûts d'exploitation du CGER à un niveau égal ou inférieur à celui du taux d'indexation au coût de la vie

Le CGER doit répartir ses coûts d'exploitation selon une base d'unités pondérées de production. Il entend maintenir l'augmentation de ses coûts à un niveau égal ou inférieur à celui du taux d'indexation au coût de la vie.

### **Orientation 6 : Poursuivre le virage qualité**

Pour maintenir la qualité du service offert, le CGER entend mettre en œuvre, au cours des prochaines années, différents processus opérationnels lui permettant d'accroître sa performance.

Axe d'intervention : Définir les activités, revoir les processus opérationnels ainsi que préciser les responsabilités des acteurs

Par cet axe d'intervention, le CGER pourra garantir à ses clients une qualité constante quant à ses interventions d'entretien et de réparation de son parc de véhicules. Le CGER s'est donné en 2001-2002 trois ans pour élaborer un manuel de qualité en vue de mieux définir ses activités, la manière de les réaliser et la conformité de la livraison de son service.

Pour mettre en œuvre les nouveaux processus et élaborer le manuel, le CGER entend donner une formation appropriée à son personnel. Il s'assure ainsi du respect des nouveaux processus en mesurant les résultats pour ce qui est de la performance.

## 6. Plan d'action 2002-2003

Les objectifs annuels s'inscrivent à l'intérieur des orientations stratégiques. La liste des indicateurs, des cibles et des méthodes de calcul pour 2002-2003 est présentée à l'annexe 3.

### **Orientation 1 Poursuivre le virage client**

- Obtenir un taux de satisfaction de la clientèle de 92 %.

### **Orientation 2 Consolider les liens avec la clientèle actuelle et en attirer de nouvelles**

- Conserver 95 % du nombre de véhicules loués clés en main à des clients autres que le MTQ au 31 mars 2002.
- Augmenter de 50 % les revenus provenant de clients autres que le MTQ.

### **Orientation 3 Promouvoir l'action responsable de tous les employés pour qu'ils contribuent à la réussite du CGER**

- Obtenir un taux de mobilisation du personnel de 75 % (sondage effectué à tous les deux ans, le prochain sera en 2003-2004).
- Consacrer 2 % de la masse salariale de l'ensemble du personnel à la formation.

### **Orientation 4 Être un gestionnaire de parc reconnu pour son efficacité et sa rentabilité**

- Comparer les taux de location des équipements les plus représentatifs avec ceux du marché et obtenir un écart d'au moins 35 % inférieur.
- Atteindre un niveau d'autofinancement de 97,5 %.

### **Orientation 5 Assurer une gestion efficace des ateliers de mécanique**

- Obtenir un taux de productivité des ateliers de mécanique de 80 %.
- Obtenir un taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée de production égal ou inférieur au taux d'indexation au coût de la vie.

### **Orientation 6 Poursuivre le virage qualité**

- Analyser et implanter dix processus opérationnels.

## 7. Signature du sous-ministre des Transports

Le sous-ministre des Transports signe le présent plan d'action, car le CGER a apporté quelques modifications qui n'étaient pas prévues lors de l'entente de gestion intervenue entre le directeur du CGER et le sous-ministre des Transports en septembre 1998.

Tout comme dans son Plan d'action 2001-2002, deux objectifs, qui étaient présentés dans l'entente de gestion, n'ont pas été reconduits dans le présent document. Il s'agit de l'augmentation des revenus provenant de clients autres que le MTQ qui bénéficient de la location clés en main ainsi que l'obtention d'un prix de revient moyen des ateliers de mécanique. Le CGER avait cependant ajouté plusieurs autres objectifs dans son plan d'action de l'an dernier. Il s'agit de celui ayant trait à la fidélisation de la clientèle, à la performance en gestion, à la mobilisation du personnel, à la performance opérationnelle et à l'assurance qualité.

Ensuite, trois objectifs qui étaient présents dans le Plan d'action 2001-2002 n'ont également pas été reconduits. Le premier concernait l'échange d'information entre la Direction et le personnel du CGER qui est d'offrir six réunions annuelles, et ce, à l'intérieur de chaque service, secteur et zone. Le deuxième avait trait à la formation en gestion. Le troisième, quant à lui, concernait la performance opérationnelle qui est de comparer les unités pondérées par mécanicien avec la moyenne de celles des organisations membres de la *National Association of Fleet Administrators* (NAFA) et d'obtenir un ratio de plus ou moins 10 %.

L'objectif sur les réunions a été remplacé par celui d'obtenir un taux de mobilisation du personnel de 75 %. Pour connaître le résultat de cet objectif, le CGER utilise un sondage, nommé l'indice de performance humaine, qui mesure les conditions de mobilisation du personnel. Étant davantage une mesure interne, l'objectif concernant la formation en gestion fera dorénavant partie du plan d'action interne. Quant au troisième, l'indicateur concernant la comparaison des unités pondérées avec d'autres organisations, il a dû être abandonné en raison du manque d'éléments de comparaison qui rend le résultat non significatif. Il a été remplacé par un indicateur concernant le taux de productivité des ateliers de mécanique et par un autre touchant le taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée de production.

---

Jean-Paul Beaulieu  
Sous-ministre des Transports

## **Annexe 1 : l'organigramme du CGER**

## Annexe 2 : la liste des zones et des ateliers de mécanique

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

### Annexe 3 : les indicateurs de performance, les cibles et les méthodes de calcul 2002-2003

Thèmes	Objectifs	Cibles	Indicateurs	Sources ou méthodes
Satisfaction de la clientèle	Obtenir un taux de satisfaction de la clientèle	92 %	Pourcentage de clients satisfaits	Sondage effectué auprès de la clientèle du CGER à tous les deux ans
Fidélisation de la clientèle	Conserver un pourcentage du nombre de véhicules loués clés en main à des clients autres que le MTQ au 31 mars 2002	95 %	Pourcentage de véhicules conservés	Le nombre de véhicules loués à l'externe au 31 mars 2002 par client et qui le sont toujours au 31 mars 2003 / Le nombre de véhicules loués à l'externe au 31 mars 2002 par client
Volume d'affaires	Augmenter les revenus provenant de clients autres que le MTQ	50 %	Pourcentage de revenus externes de plus qu'en 2001-2002	Revenus externes 2002-2003 – revenus externes 2001-2002 / Revenus externes 2001-2002
Mobilisation du personnel	Obtenir un taux de mobilisation du personnel	75 %	Pourcentage de mobilisation du personnel	Sondage effectué auprès du personnel du CGER à tous les deux ans (le prochain sera en 2003-2004)
Expertise et compétence du personnel	Consacrer un pourcentage de la masse salariale à la formation de l'ensemble du personnel	2 %	Pourcentage de la masse salariale consacrée à la formation	Coûts directs et indirects reliés à la formation de l'ensemble des employés / Masse salariale du CGER
Compétitivité des tarifs	Comparer les taux de location des équipements les plus représentatifs avec ceux du marché et obtenir un écart inférieur	35 %	Pourcentage d'écart avec les taux moyens du marché	Recherche et analyse de comparaison avec le marché
Performance financière	Atteindre un niveau d'autofinancement	97,5 %	Pourcentage d'autofinancement	Revenus – contributions / Dépenses
Productivité des ateliers de mécanique	Obtenir un taux de productivité des ateliers de mécanique	80 %	Pourcentage de productivité	Nombre d'heures exécutées / Nombre d'heures productives potentielles
Contrôle des coûts d'exploitation	Obtenir un taux d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée de production comparable au taux d'indexation au coût de la vie	Égal ou inférieur au taux d'indexation au coût de la vie	Pourcentage d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée	Comparaison du pourcentage d'augmentation des coûts d'exploitation par unité pondérée avec le taux d'indexation au coût de la vie
Assurance qualité	Analyser et implanter un nombre de processus opérationnels	10	Nombre de processus opérationnels mis en place	Addition des processus opérationnels mis en place

## **Annexe 4 : les engagements spécifiques au regard de la clientèle**

Les engagements spécifiques présentés dans la Déclaration de services à la clientèle du CGER sont :

- Assurer la livraison de véhicules conformes aux spécifications et à la date indiquées à l'entente conclue avec le client.
- Assurer au client, dans les cinq jours suivant leur livraison, la présentation par un formateur des véhicules spécialisés.
- Fournir au client la liste des véhicules ciblés par un remplacement ainsi qu'une indication sur les modifications qui seront apportées à la grille tarifaire le 15 septembre de chaque année.
- Fournir un service de dépannage, 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7, pour toute réparation ou tout remorquage concernant un véhicule ou un équipement connexe loué au CGER, et ce, par l'entremise de la ligne 1-888-314-CGER.
- Retourner un appel dans les 24 heures suivant la réception d'une plainte formulée verbalement et envoyer un accusé de réception dans les dix jours dans le cas d'une plainte écrite.